

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in
Finance from the NOVA - School of Business and Economics.

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN CRISIS

MEERT TANGUY 3325

A project carried out in form of Finance program, under the supervision of:

Duarte Pitta Ferraz and Gerrit Sarens.

May 2017

Abstract

This study analyses the role of the board in crisis. This topic is relevant as today's organizations are operating in a risky, uncertain and turbulent environment exposing companies more and more to crises.

Based on literature reviews and semi-directive interviews (10), three main roles of the board in crisis could be identified.

First, the board has a role in preventing and anticipating crises. To do so, it has to foster a "culture of risk management", bring a flexible and efficient structure, and ensure a high level of transparency.

Subsequently, once the crisis hits the company, the board has an important role managing it by taking more responsibilities, putting in place the adequate management, reshaping the company, and many other interventions linked to damage control.

Finally, the board has to put in place post-mortem mechanisms in order to be able to learn lessons from various crises.

Keywords: Board of directors, crisis, crisis management

Table of contents

I.	INTRODUCTION	4
II.	THEORETICAL CONTENT.....	5
2.1.	BOARD OF DIRECTORS	5
2.1.1.	<i>General roles of the board</i>	<i>5</i>
2.1.2.	<i>Composition/Attributes.....</i>	<i>6</i>
2.1.3.	<i>Added Value of the Board.....</i>	<i>7</i>
2.2.	CRISIS.....	8
2.2.1.	<i>Development of a Crisis.....</i>	<i>8</i>
2.2.2.	<i>Types of crises.....</i>	<i>9</i>
2.3.	CRISIS MANAGEMENT	9
III.	RESEARCH QUESTIONS BASED ON LITERATURE REVIEWS	10
3.1.	RESEARCH QUESTION 1: PREVENTION AND PREPARATION	10
3.2.	RESEARCH QUESTION 2: THE BOARD ROLE ONCE THE CRISIS HITS THE COMPANY	12
3.3.	RESEARCH QUESTION 3: POST-MORTEM MECHANISMS.....	12
IV.	METHODOLOGY, METHODS AND INTERVIEWEES	13
4.1.	METHODOLOGY AND METHODS.....	13
4.2.	INTERVIEWEES.....	14
V.	DISCUSSION OF FINDINGS.....	15
5.1.	RESEARCH QUESTION 1: PREVENTION AND PREPARATION	15
5.2.	RESEARCH QUESTION 2: THE BOARD ROLE ONCE THE CRISIS HITS THE COMPANY.....	19
5.3.	RESEARCH QUESTION 3: POST-MORTEM MECHANISMS	23
VI.	CONCLUSION & FURTHER STUDY ON THE SUBJECT	24
VII.	REFERENCES	26

I. Introduction

The purpose of this study is to analyse the role of the board of directors in crisis. This topic is important as today's organizations are operating in a risky, uncertain and turbulent environment (Wang, 2007) and therefore companies are getting more and more exposed to crises. Any company will be struck by a crisis sooner or later (Hough & Spillan, 2005). This is, however, something highly underestimated as it is an unusual event.

Each crisis is unique and can be caused by many variables either internal or external. It can quickly become a threat that can disturb the whole organization, slow down the company's activities and even lead to bankruptcy. Therefore, it is important to put in place a range of mechanisms in order to prevent, tackle and learn from it.

While we can already find a large number of literature reviews today talking about crisis management plans and actions to tackle this issue, they usually neglect to address the needs and the importance of the board in such situations. "Directors have the ultimate legal authority in the firm," (Adams & Ferreira, 2007, p.218), they are responsible in law for the actions of the company, and they have the duty to act in the shareholders and other stakeholders' interests. They also have to approve and review fundamental decisions, as well as plans and strategies. Hence, they have an important role to ensure that preparedness and oversight of crisis management is well done. We will see throughout this paper the different roles the board holds in times of crisis.

This paper will be divided in five main parts. It will start with some theoretical contents on the board, crises and crisis management with the purpose of giving a clear understanding and clarification of some concepts that will be stated and developed in further sections. The next section will develop, based on literature reviews, the three research questions this paper will be based on: the role of the board in crisis preparation and prevention, the role of the board in crisis management oversight, and the importance of the board in post-mortem mechanisms. The third part of the paper will develop the methodology used as well as present the different interviewees. We will then have the empirical part of the paper in which we will discuss the findings. In this section, a deep analysis of the interviews will be done in order to confront, complete and confirm the theoretical part by using real case examples. Finally, we will draw the conclusions and will identify several topics for further research.

II. Theoretical Content

2.1. Board of directors

“The board is the ultimate legal authority in the firm.” (Adams & Ferreira, 2007, p.218). The board is also known as “the key decision-making body”: It must approve and review fundamental decisions (Ingley & Van der Walt, 2001).

2.1.1. *General roles of the board*

Based on a paper of Nicholson and Newton (2010), the board role can be split in different broad aspects.

The first such aspect is the board control role. The primary role of the board is to represent the shareholders as well as protect their interests against those of the top management (Adams & Ferreira, 2007). In order to protect them, directors have to control the process by which top executives are hired, promoted, assessed, trained and dismissed (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). Moreover, management decisions should be approved and manager undesirable behaviours controlled (Bouras & Gallili, 2016).

The service role is another important component of the function of boards. As written in a recent paper: “Directors serve as a source of advice and counsel.” (Adams et al., 2010, p.64). Thanks to the expertise of its members, a board can serve as an overseer for top management, occasionally providing expertise. Furthermore, they provide their belief on general procedures and their judgement whenever a problem arises. In order to give the best advice and interfere wisely in decision-making, it requires relevant information from the management (Adams & Ferreira, 2007).

In addition to a control and service role, the board has to support the management in formulating and updating the strategy of the company as well as the corporate policies, direction, mission, and vision (Ingley & Van der Walt, 2011). Also, the board has the responsibility to vote on significant decisions such as M&A. However, those decisions can require shareholders’ approval (Becht et al., 2003). We have to acknowledge that boards are present in order to monitor and influence strategy, not to implement day-to-day administration (Forbes & Milliken, 1999).

Another important role of the board is their access to resources. It can be useful in order to establish interactions with the external environment as well as to control it (Pfeffer & Salancik, 2003).

Overall, they need to ensure that the company and its management continuously maintain a high performance whilst taking into account the risks. However, characterising a set of board functions remains difficult and ambiguous.

This is the reason why a further role has to be put in place, which is the “governance role”. This is important in order to define, in engagement with the management, their respective responsibilities (Nicholson & Newton, 2010).

2.1.2. Composition/Attributes

Internal vs External vs Independent directors

The composition of a board is typically divided into inside (executive) directors and outside (nonexecutive) directors (Petrovic, 2008). An inside director is a salaried employee, such as the CEO or CFO of the firm (Adams et al., 2010), usually valued for its operational skills and information about future strategic initiatives (Stiles, 2001). The issue with inside directors, however, is that they have a tendency to fail to embrace new ideas, hence the company has to combine that role with that of an independent director (Salmon 1992).

It is important to classify the outside directors into two categories: the “affiliated” outside directors and the “independent” directors. While the second one has no links with the company other than being a director, the first one is frequently said to have a close relationship with the firm, such as family relations. They also guarantee that the management acts in the interest of shareholders (Becht et al., 2003).

Firms are often interested in outside directors due to their backgrounds complementing each other (Salmon, 1992) that can be valuable for the company such as a banker or CEO of another company (Adams et al., 2010). Also, despite the limited time the “outside board” can devote, agency theory advocates that companies with a higher portion of such directors tend to enable objectivity in the board’s control role (Petrovic, 2008). Additionally, as CEOs have limited influence on independent directors, they are more liable to defend shareholders’ interests (Becht et al., 2003).

We will see later that independent directors have a special role in crisis.

Chairman of the board

Another important element of the board is the chairman. The chairman’s role is essential in safeguarding good corporate governance (Cadbury, 1992). The chairman presides over the assembly of the board and shareholders, he sets the agenda and ensures that all relevant issues are on the program, ensures the good balance of memberships in the board, often speaks for the company as well as with the CEO (Breen, 1993). He is also named the “keeper of the board” and the “minder of the CEO” (Kakabadse & Kakabadse, 2007).

Chairmen also have to make sure that their “outside” directors receive appropriate information at the right time. As we will see later through this paper, information is a key element in crisis and so is the chairman. It is also their role to ensure that executive directors take responsibilities in their governance duties (Cadbury, 1992).

Audit Committee

On the board, we also find an audit committee that should be constituted exclusively of independent directors. We will see later that it can have an important role in crisis. This committee has many duties such as supervising external auditors and internal auditors, overseeing of financial reporting and accounting, of risk management, of business ethics and the compliance to said ethics. It is therefore overseeing matters such as safety, transaction with related parties, health, internal legal practices, compliance with laws and regulations, etc. (Adams, 2003).

Configuration and Attributes of a Good Board

A good trade-off between a large and small board has to be found since large boards bring more human capital to advise, enable a better supervision of the company and bring a whole panel of information highly needed to detect a crisis. However, it can lead to a lack of coordination in decision-making which can be a relevant issue in the case of crisis (De Andres & Vallelado, 2008). Moreover, many attributes for building an efficient board have to be present: integrity, objectivity, capability to speak their mind, ability to engage in fruitful discussion (Salmon, 1992), leadership skills, analytical understanding, ability to plan, resilience, independence, etc. (Ingley & Van der Walt, 2001).

2.1.3. Added Value of the Board

The importance of boards is often the subject of much scrutiny as their daily impact is arduous to perceive. Their value can be found ranging from being simply legal requirements to being a dynamic part in management and control of the organization (Adams et al., 2010). There is a strong belief from institutional investors that boards are able to exercise a significant impact on company performance (Petrovic, 2008). Additionally, their involvement becomes more significant with the relevance of issues (Becht et al., 2003).

Under the supervision of a chairman, the main added value of a board is that they are composed of outside directors with good knowledge of the company’s business as well as inside directors, who can carry a wider view to the firm’s activities. They also have the collective capability to deliver both the checks and balances and the leadership

requested in successful governance. Furthermore, non-executive directors bring to the company one significant element that makes the board even more relevant: objectivity and leadership when conflicts of interest occur (Cadbury, 1992). Indeed, as the director has no links other than their directorships, their interests are usually less directly affected and therefore more efficient in dealing with that kind of issue (Becht et al., 2003).

We will be able, through this paper, to assess whether boards of directors have a significant added value to the company particularly in times of crisis.

2.2. Crisis

An organizational crisis is an event that has a low-probability of occurring (Pearson & Clair, 1998), that can pose a seriously high-impact threat to the viability of the company (Nystrom & Starbuck, 1984); offering a brief decision time unexpected by the members of the decision unit and which is “characterised by ambiguity of cause, effect, and means of resolution, as well as by a belief that decisions must be made swiftly.” (Pearson & Clair, 1998, p.60).

2.2.1. *Development of a Crisis*

Based on a paper of Appelbaum, Keller, Alvarez & Bédard (2012), a crisis generally incorporates four stages: incubation, detection, crisis and learning. Obviously, each individual company and crisis does not pass through all of those stages and some are often bypassed.

The incubation phase occurs when companies face anomalies, inaccuracies or other types of uncommon events. They are still invisible as, up to this point, they do not affect the operations of the organizations. It is the perfect time to implement or update plans such as crisis prevention or preparation. It is followed by the crisis detection that appears when a company notices an incongruity between the present strategy and the appearance of a new environmental tendency. The following phase is the crisis phase in which disasters or failures extend to a point of no return and which has already affected the company. The firm then has to implement a retrieval plan to bring the crisis under control and to minimize damages. The last stage is the learning stage in which the damages and the health of the company as well as their response to crises are assessed. From it, the company should extract learning and apply it to the future by updating and improving crisis management plans, for instance (Appelbaum, Keller, Alvarez & Bédard, 2012).

We will see that the board has an important role throughout the different stages of a crisis.

2.2.2. *Types of crises*

Crises may take a variety of forms (Wang, 2007) and may be divided into two broad categories depending on their cause: external and internal. The external causes of crises are those emerging in the environment of a company, on which the company has no influence. The internal causes are those that have emerged from within a company, denominated as endogenous (Dubrovski, 2004). In the first category, a firm can encounter economic crises such as strikes, market crashes and inflation. A company can also be faced by natural disasters, reputation crises or crises resulting from psychopathic acts such as hostage taking and acts of terrorism.

In the second category, a company may encounter physical crises such as losses or breakdowns of key tools. A company can also be confronted by fraud, informational crises such as loss of confidential information or even human resources crises which can result in absenteeism of key personnel (Mitroff, 2001).

2.3. *Crisis Management*

Crisis management is a methodical effort by company members assisted by external stakeholders (Pearson & Clair, 1998) to forecast, identify, study and act upon crises. It allows companies to keep working on their day-to-day operations by establishing protocols enabling an organization to help prevent and manage a crisis (Darling et al., 2005), thereby empowering the company to regain control of the situation (Spillan & Hough, 2005).

It begins with early detection which is essential in aiding the company to better deal with crises since it decreases the risk of uncertainty and unexpected events in the life of an organization. This helps the company achieve more control on their future. In order to do so, signal detection mechanism has to be put in place. Many types of signal can be found: external or internal, technical or human. Those signals finally have to be sent to the right person and at the right time (Mitroff, 2001). The challenge is not only to recognize crises, it is also essential to discover a solution to the issue they represent (Darling et al., 2005). After the crisis has occurred, the company also needs post-mortem mechanisms in order to learn from the crisis and then redesign and improve crisis management (Mitroff, 2001).

In conclusion, as Pearson & Clair have stated: "Crisis management efforts are effective when operations are sustained or resumed, organizational and external stakeholder losses are minimized, and learning occurs so that lessons are transferred to future incidents." (Pearson & Clair, 1998, p.3).

When studying crisis management, we can determine that it is often handled by the management and not the board. We will, throughout this research, be able to better assess their respective roles in a crisis.

III. Research Questions based on Literature Reviews

3.1. Research Question 1: prevention and preparation

Does the board of directors have to incorporate into the company proactive prevention as well as foster and embed resilience and flexibility?

After crises have fully developed, organizations face high risks of failure as they become considerably difficult to eradicate. Therefore, many activities need to be put in place in order to deal with future crises (Appelbaum et al., 2012). Boards have an important role in it as they have a wider view of all the aspects surrounding the company.

A key responsibility of an organization's board is to ensure that a crisis management plan is set up (Chong & Escarraz, 1998). Each plan has to be updated daily, based on strong documentation, which will allow for a more rapid, controlled and consistent response as well as to take into account the unforeseen events of the crisis. To support these plans, they need to create a crisis team with a good mixture of education and experience levels ready to face high-pressure environments (Hough & Spillan, 2005).

The company must also put decision and information-making techniques in place in order to describe the firm's current situation and make projections about its future. To do so, companies need to collect relevant data on macroeconomic environment in order to identify trends and forecast their possible impact on the organization (Darling et al., 2005). Detecting problems early by using efficient systems, such as information management processes, allows the board to control the environment as well as to warn of and make relevant decisions about them (Appelbaum et al., 2001). We have to keep in mind that the board can have a wide access to resources and many ways to establish contacts within the external environment (Pfeffer & Salancik, 2003).

Furthermore, the board has to ensure trust and transparency from and with all kinds of stakeholders as an important asset. In order to receive information and therefore to be kept aware of problems, trust among stakeholders has to be gained (Salmon, 1992) by organizing meetings with managers or clients, for instance (Breden, 1993). By building a good relation with them, the board is able to receive justification and feedback from managers having reports

from employees as well as being informed by outside stakeholders on matters such as threats of illegal practices (Salmon, 1992). Having a strong relationship also leads to employees being more directed towards crisis prevention and management (Mitroff, 2001).

Finally, when anomaly signals are detected, organizations must assess how those threats can affect the company (Starbuck, Greve & Hedberg, 1978) and analyse those potential issues by properly categorizing and prioritizing them (Dyer, 1996). Those risks have to be grouped into categories that require similar management strategies (Hough & Spillan, 2005). Once grouped, the crisis team has to put in place the different strategies in order to provide an emergency response to avoid or mitigate crises; which is one key to resilience (Starbuck et al., 1978).

Besides this, the board has to foster training and simulations, bring flexibility and develop a strong culture. Simulations consist of a consultant writing a scenario in which a group of participants takes part. It is a specific story of future events which increases the ability of a company to make suitable decisions in difficult times (Heinzen, 1995). It illustrates patterns of crisis decision-making, and therefore provides a company with all aspects of crisis management. This allows the putting into practice of the theory (Boin, Kofman-Bo & Overdijk, 2004). Besides simulation, employees may be trained and encouraged to report anomalies that will normally not be detected (Chong & Escarraz, 1998).

The board must also foster flexibility in the company. A company must be sufficiently empowered and flexible to face variations as the world is assumed to be changing quite fast. However, too many organizations tend to be too static (Starbuck et al., 1978); boundaries, authority and formal roles prevent the company from being flexible while emergency responses, such as in crises, require such flexibility (Dynes & Aguire, 1979). Additionally, the board has to control the process of CEO selection, otherwise the incumbent chief executive will proclaim a successor in line with his own picture, thus prohibiting a changing environment (Salmon, 1992). It must also ensure that the CEO and the employees appear sensitive to the situation and dedicated to the company's well-being (Appelbaum et al., 2012).

A final point the board should foster is a strong culture. It is important to safeguard the culture as well as its reputation as it can profoundly influence the organization's ability to withstand and survive a crisis. The board has to maintain a deep compliance culture, discipline, and a common vision (Mitroff, 2001).

3.2. Research question 2: the board role once the crisis hits the company

May the board of directors become a full/part-time leader while the crisis is detected and remain that way until the threat subsides?

In periods of instability, the board of directors can acquire a more strategic role (Bouras & Gallali, 2016) and take actions in order to prevent crises (Adams et al., 2010). As said before, their involvement increases with the relevance of transactions (Becht et al., 2003). The board may offer guidance to management. To do so, they need to be in constant communication with the management as they are less immersed in day-to-day organization. A director might even attempt to seize some of the chief executive's functions in order to help relieve the surge of too many demands on the management's time or in order to provide a quick response (Breenen, 1993).

If the company is threatened by a crisis because of the failure of one CEO or top manager who is no longer objective to handle the crisis, the board could put in place a designated leader to avoid wasting time in dealing with the issue and immediately replace the one already in place (Breenen, 1993). In addition, even though the crisis is not caused by a CEO or a top manager, it may be necessary to change members of the top management as they have to combat errors in their own perceptions and opinions (Nystrom & Starbuck, 1984). Indeed, they might tend to deepen crises by taking unsuitable action, or even worse by delaying actions. Therefore, when solutions are needed urgently, the organization needs new managers in order to bring fresh strategic thoughts and different insights of reality (Starbuck et al., 1978).

Finally, in a most extreme point, crises can require the board to reshape the company by adopting a new culture, establishing new actions and procedures and a new way to combat crises (Appelbaum et al., 2012). It also happens that the organization responds to crises with many layoffs and cutbacks. However, this can result in deterioration of human relation that could be needed as coping means in the face of difficult events (Gittel, Cameron, Lim & Rivas, 2006).

3.3. Research question 3: post-mortem mechanisms

Following the crisis, should the board review with the management any lessons from the experience and understand the causes?

After surviving a crisis, a company and its board should ask themselves many questions such as "What happened? How and why it happened? What are the damages? What can we learn from it" (Chong & Escarraz, 1998).

A company always has to assume full responsibility by using post-mortem mechanisms (Mitroff, 2001) in order to ensure a better understanding of the situation, learn from it and try to prevent it from occurring again. Besides determining the organization's current health and the impact of the crisis on relation with stakeholders and on the reputation (Chong & Escarraz, 1998), it is important to assess the performance of the company and its plan in times of crisis. By doing so, they are able to learn from it and redesign organizational procedures (Appelbaum et al., 2012).

An effective way to do so is to analyse the actual performance against the expected one. If the plan resulted in decreasing the performance, the company needs to determine the cause of it and correct the issues so that the crisis plan may be improved (Chong & Escarraz, 1998). However, if the plan resulted in putting the company in a profitable situation, it is important to analyse the success and transfer it to a future situation in order to create a long-term strategic advantage (Hough & Spillan, 2005). It is by experiencing crises and understanding the underlying causes of them that the company learns and becomes more flexible and resilient; those are the two main keys to crisis management. This is mainly due to the discovery of the hidden aspects of past crises (Appelbaum et al., 2012).

The key process for learning is "programming" (Starbuck et al., 1978). All the activities in order to face crises that appeared to be successful before are gathered and incorporated as standardized programs. These programs are then distributed in specific roles to assigned members of the organization.

IV. Methodology, methods and interviewees

4.1. Methodology and methods

In order to develop this subject empirically, a qualitative method was used as it is more in line with the purpose of this research. Indeed, this type of research provides a theoretical construction in order to give a complete description of a certain topic within a particular context. This research method also allows a deep understanding of the subject, even though rival explanations are conceivable (Lejeune, 2003). The objective of this method is not, as in quantitative research, to predict or to measure variables in order to explain the subject with quantified results (Aktouf, 1987). However, it may be developed with the purpose to prepare a quantitative study on the same subject (Greener, 2008).

In order to gather the information for this research, semi-directive interviews were used. This type of interview enables detailed information to be collected in a "flexible" manner while using a guide (see appendix 1) with questions

to be covered (Bryman, 2007). The advantage of this method is that it gives some degree of control over interviews. It allows the clarification and exploration of certain responses in greater detail, while bringing the interviewee back to the topic when deviating. Moreover, it allows points to be raised by interviewees that were, thus far, not mentioned. Concerning the reliability of the information, it can be assessed depending on the role the interviewee holds, its experience, its knowledge on the topic and the confidence he demonstrates.

The interviews carried out had the main objective to confront, complete and confirm the theory with real case examples from specialists in the area. The interviews were conducted, face to face, on 10 Belgian directors for 1 hour each on average. This sample was quite diversified in terms of company size, sectors, type of crisis faced as well as in terms of director experience. This allowed to extract a great panel of practices in the board. It is important to add that all interviews were kept confidential and therefore no information concerning the identity of the directors, nor the name of the companies will be given. Each director and company will be named from D1 to D10 and C1 to C9 respectively.

4.2. Interviewees

In order to have a better understanding of the findings, a summary table on the interviewees was made:

Directors (D)	Company (C)	Type of crisis	Employees
D1: External director	C1: Multinational, produce of PVC systems for building materials	Financial crisis of 2008	~3700
D2: Independent director	C2: Different hospital sector	Crisis based on a governmental reform asking hospitals to create a network of hospitals. This pushes hospitals to merge against their will and leading to many complaints within each structure.	
D3: Independent director	C3: Private Hospital Group	Crisis based on a merger pushed by a governmental reform asking a minimum number of beds per hospital. The management and the board members of one of the companies created conflicts in this merger leading to many actions taken by the board afterwards.	4150
D4: CEO	C4: Tools construction	Crisis based on the loss of two clients, and a credit terminated by a bank with the obligation to refund everything within a month. It led to bankruptcy.	~150
D5: CEO	C5: Small and medium enterprise (SME) specialised in compressors, pneumatics and instruments.	2 relevant types of crises: 1. Some teams of the company were not turning out well due to two managers of the company and a wrong culture leading to many burnouts. Those managers were changed as well as the culture. There was also a great deal of dissension in the board due to the diverging ideas and the lack of independent directors. → 2004: Real board of directors created 2. Sudden drop of a product: photovoltaic products faced a pick then a sudden drop in a very short time. This made the company hire many people that were later discharged.	60
D6: External director	C6: Public Hospital Group	The media denounced their hospital to have illegal practices by representing this hospital as an unworthy facility working only for money. All of these denunciations were partially false and based on no evidence.	3550

D7	C7: American Multinational, document solutions and services	Mix of experiences and member of Guberna (Belgian institute for the good governance of directors).	
D8 and D9: internal and independent	C8: SME in creator of ideas and tools for cars	Family issues in the board and the management due to a lack of clear boundaries and structure in roles that led to many arguments between members.	60-80
D10: CEO	C9: Outdoor luminaries	Fraud by a manager in the income statement.	2600

V. Discussion of findings

Through this section, the theory will be confronted, completed and confirmed with real case examples from specialists in the area. Before developing this part, it is important to point out that we assessed divergence of answers depending on the size of the companies. Indeed, in big structures, companies have distinct functions: the shareholders, the board and the management, which are commonly confused in small structures.

5.1. Research Question 1: Prevention and Preparation

Many things need to be done in order to anticipate and act upon crises before they seriously affect the company. Since companies face very few crises, this is usually a process that is highly underestimated and usually neglected. To prevent those issues, the different companies interviewed stated many methods, types of structure and actions that have to be done by the board. We will see that the answers of the different interviewees are predominantly in-line with the theory, however, this section will not follow the same path and will be divided into three main parts.

The Culture of Risk Management

First, as D1 said, the main role of the board in order to prevent and anticipate crises is not to implement a “typical crisis management plan” as said in the theory, but to foster a “culture of risk management.” Indeed, the company and all of its members need to be continuously on their guard and on alert concerning the sustainability of the company, something alluded to by D7. D1 added that: “It must become a habit in order to make people open to what is surrounding the company.” In order to promote this, the board has to speak openly to the company by stating that: “Managing risk and putting processes into action does not mean doing less.” A company handled well and watching carefully over the risks usually faces fewer incidents and has a better productivity.

To keep aware of the potential threats, a first important action mentioned by D7 is “to keep an eye on the four big axes of the company”: the main competitors as well as the substitutive models, the supply chain (suppliers and clients), the legal side and then the good governance of the company.

Many other methods are put in place in order to support this “risk management culture.” In big international companies such as C1 and C9, they put in place a risk matrix by business unit, which is updated yearly. “A risk matrix is a structured approach that identifies which risks are most critical to a company and provides a methodology to assess the potential impacts of a risk.” (Garvey & Lansdowne, 1998, p.3). D7 pointed out that it is common to see risks that are accepted and not tackled because it is unmanageable or part of the job. However, as D1 said: “It is not the risk matrix itself that helps but the process, the reflexion manner and the quality of discussion.” Indeed, it is by learning the process to tackle the crises that one will be able to tackle further crises that were not previously covered in the matrix. This type of procedure must be carried out in a continuous manner owing to the fast changing environment and, as D1 added with strong conviction: “It should be performed by the executive committee with the supervision of the audit committee.”

It is important to add that, in some companies such as company 2, the risk matrix is used only on particular and risky projects and not on a continuous basis.

Another interesting method raised by C1 and C8, which was also mentioned in the theory, is to use simulation. Simulation may be done once potential risks are assessed. The top management team should put key managers in training and enable them to feel the pressures and emotions in a simulated environment. In C9, they also use simulation but over crises already forecasted in order to determine the direction of the crisis.

There are two last preventing systems mentioned by C7 and C9 that were not stated in the theory and that can mostly prevent internal crises. The first is to ask a double signature each time an important decision or procedure is made. This allows the board to always keep an eye on anyone. Another relevant point that D10 added was to put into place a “code of ethics.” This helps to push integrity and honesty by presenting the norms of behaviours that employees should respect in daily activity. Therefore, internally, it is easy to point out any type of abnormal behaviour.

Overall, as D1 and D10 said, an important role of the board is not to daily implement those methods but to favour and ensure that those kinds of procedures are firmly in place and that everything is efficient. A way to do so is to implement every two years, as in C9, a governance meeting with all the managers in order to make the point on the company and develop as well as explain the new techniques in place and keep them updated. Boards must also be there to discuss, orient, ask questions and comfort decisions. By using all the methods mentioned above, they will always

find some signs of risk and therefore be able to anticipate crises. D10 confirmed that a fraud or an issue is always discovered. However, the difficulty is to tackle the threat early enough before it becomes too serious.

A last important point that is worth pointing out is that, based on several company answers, it is not always common to find the notion of risk management in their culture as well as mechanisms to support it. This is essentially the case in small and growing companies.

Flexibility and effectiveness of the structure

As explained in the theory, flexibility and effectiveness are important assets in a crisis. In order to enhance this, the board and the management have to be carefully chosen.

Since a company can be faced with many types of crisis that need a whole set of different answers, a structure for each type of crisis cannot be implemented. However, as the environment evolves quickly, a board has to put a good management team in place which is adapted to the current situation in which the company is positioned. As D1 said: “A CEO can be really good, if he is not the person suited for the actual situation, the company will be less capable of facing crises.” This is a difficult task that the board has to constantly watch over by keeping an objective view. Indeed, as D7 said: “It happens that due to the manager’s impressive track record, directors no longer question the management, get blind and trust it whatever the situation in which the company is.” In this case, the board ceases to do its job.

In order to be updated to this fast changing environment, it is common to have succession plans in order to change a member of the executive committee quickly when someone more suited is needed. For example, in C1, they always have two people within the company that are able to switch positions. In C9, they use an interim each time a key person has to be changed before assigning a stable manager more adapted to the situation. However, as D5 said, this is usually uncommon in small companies due to the lack of potential people able to work at a high level.

A company also needs a complete board with diverging looks and experiences, and a good panel of skills and approaches. For instance, D3, being a lawyer, has a good vision on all legal aspects, D6 being a nurse brings a human outlook to proceedings, while D1 being a financial professional has a keen eye on all aspects of finance. In C8, an “experienced director” even helped to point out the lack of clear structure. Therefore, diversity fosters a more complete overview and supervision of each situation allowing a better analysis of every single aspect of the company.

A board, with a good balance of profiles is also important when making the link with the external environment of the company and keeping contact within it. For instance, as D1 and D2 said, in time of financial crisis, banks desire to see how the board and their management are composed. They also want to keep close contact with them in order to determine if the company can hold on in the long term and is trustable.

The importance of the information

Internal and external information is essential in time of crisis and the board plays an important role to gather it. As D9 mentioned, the more complete the board, the larger view it has on the environment surrounding the company, the more they will be able to collect relevant information. He is also more polyvalent than the management pointed out D2; he knows less of the sector but can bring a lot of general external information from each sector.

To be able to gather as much relevant information as possible and identify signs of crises, it also needs internal information. However, internally, an issue encountered by many companies, and not mentioned in the theory, is the information gap between the board, the management and the rest of the company. In crisis, this can be a critical issue to the company as they need the information quickly in order to tackle the crisis before it becomes too serious. This was especially underlined by large companies as the information gap can become bigger due to their distinctive functions.

Many methods are used in order to decrease this gap. Firstly, as mentioned by D5, the chairman needs to foster strong interconnections between the board and the top management. Two ways to do so were mentioned by D1, D3 and D4: The board needs to meet more often in time of crises and must put in place one director delegated to the daily operation that powerfully connects the board to the top management. Secondly, as D7 said: “The board sometimes needs to procure information itself, by using informal contacts internally and externally, to avoid letting the management hide a crisis or the effects of a crisis.” Indeed, sometimes, the top management does not want to be seen to be weak and keeps the information confidential. However, this is a delicate action as bypassing the CEO too often could discredit him.

Another important way to overcome this information gap, and used in C9, is to have a good and transparent structure in the company by having an efficient information system between the bottom and the top of the company. D5 added that: “The board needs to define what they need to see, how they want to see it and at what rate they want to see

it.” The board has to gather only the relevant information needed for their work which requires significant trust of the management. They are not supposed to act on each type of crisis; operational crises should not be their concern.

The last system used to gather internal information and potential crises is the whistle-blowing system that allows each member of a company to expose any kind of information or activity that is deemed illegal and not in line with the code of ethics. D10 stressed that: “This is far from the most reliable information; internal audit is more reliable.”

5.2. Research question 2: the board role once the crisis hits the company

Power balance between the management and the board

A big issue in crises is the power balance between the management and the board. In normal time, the centre of gravity is to the management and in periods of crisis, the board tends to take the lead. This typically happened in C1 during the financial crisis: this was done in order to let the management and the rest of the company works in a better manner. This was also confirmed by D10 saying that: “When a company faces big crises, the board has to intervene, step in.” D3 even compared the board to a fire service that a company never expects to call upon.

However, it is important to stress that, since the board is not an executive organ, it should not take the place of the management. Pushed by their chairman, it should only take more decisions in order to relieve the pressure from the management in tough times. For example, in crisis, the board closed some plants in which the results were bad in C1, took the responsibility to halt one of the illegal practices C6 encountered or even restructured C6 by making the structure more professional and less informal. In the case of C4, due to their small structure, the board even combined with the CEO to combat the crisis. The CEO needed all the force of the board and their experienced people at his side.

However, as D4 pointed out: “Small and operational crises should not be tackled by the board but by the management or employees and the board may be called to support them by bringing their experience and knowledge.”

Besides this, as D7 explained, the chairman also has an important role of cooling down the situation, gathering the members quickly, bringing them towards a consensus, relieving some pressure and bringing its experience.

Relevant management team

Once the type of crisis is well assessed, it is important to have a management team adapted for that crisis, hence, as the theory mentioned, change can be made.

In C1, thanks to their succession plans, the board changed the CFO quickly to someone more adapted to the financial situation. This change also allowed for a better reporting system which enabled the board to be better informed on the financial situation. They also changed the CEO owing to his over-optimism and proposal of inadequate measures to combat the crisis. As D1 said: “He was a good profile in terms of growth, but he was not in terms of crises. Emotionally, he could not dramatically change things he had created during the past years.” It is important to have a manager that is not tainted by its past works, free of emotional thoughts, and therefore ready to change quickly what needs to be changed without any remorse. In order to support the different change of C1, they also put a chief restructuring officer in place. Therefore, as we can see, this company put a typical team in place in order to tackle the crisis the best way as possible.

Besides changing the management with the purpose to be more efficient in crisis time, in some companies, managers are changed because they are implicated in the cause of the crisis. In C9, they discovered a discrepancy in the income statement of the company caused by a manager. He has been directly discharged and replaced by an interim before employing a new manager. As they had the rule of the double signature, the second person was also discharged.

Reshape of the company

Reshaping the company and changing the culture may also be necessary when the company faces no other choice, and when the company has already faced severe damages such as in C1. In this company, they had to cut a quarter of the personal and install a whole new management team to restructure the company.

It can even become essential for some companies such as in C5. Indeed, during crisis 1, they changed the culture, pushed more human values into the company and changed managers that were no longer adapted to the new culture. This allowed the employees to feel more valued, which resulted in a significant increase of efficiency and results.

Replacement of managers by directors

Another action in time of crisis that was not mentioned in the theory, which is extremely rare and should not be requested, is to have a director taking the place of a manager. As D2 said: “When managers are fired, it may happen that some directors are put in a more daily function in order to support and save what can be saved.”

It is a typical situation that occurred in C3. Two merged companies named comp.1 and comp.2 created a bicephalous management system and a joined board that quickly faced complications with the members of comp. 2 for two reasons. Firstly, they were trying to expend in the structure of comp. 1 to gain full power and discredit the management of comp. 1. Secondly, they were using manners that did not please the employees, which quickly came to the attention of the board. Therefore, the members of the board of comp. 1 could not turn to the management to obtain reliable information as it was the main issue. Instead, they initiated direct contact with the employees to understand the problem. They started to put some members of the top management on the side, as they no longer retained authority, and replaced them with several directors for a limited amount of time. They became part of the daily management.

It is important to keep in mind that this situation is extremely uncommon since the board does not have an operational function, pointed out D2, and that it has to keep independence, D5 added.

What is the most important thing in time of crisis?

A typical answer raised is alignment and support; a board has to be aligned to the management, the shareholders and the employees. D5 developed this point by saying that: “It has to be established on a strong culture since it is the culture that gives the direction.” Once the spot where the crisis has caused harm is detected, the alignment allows the company to act really fast and where it is needed; the block easily turns from one direction to another.

Three last main points not mentioned in the theoretical part were raised in the interviews:

1. The importance of independent directors in times of crisis

Why are independent directors important? It usually happens that most parts of the shareholders, which are in the board or represented in the board, are part of the family and close to the top management, which prevents relevant actions from being taken due to emotional reasons. Therefore, those kinds of structures need an outside look from independent directors. For example, in C1, independent directors played an important role as they pushed the decision to change the CEO, CFO and the chairman, which would not have been done otherwise.

Moreover, in small structure such as C5 and C7, the main shareholders are part of the family, the top management and the board, which may create strong conflicts of interest and a lack of coordination, objectivity and

consensus. It is an issue because, when the board is composed only by the main shareholders, it may happen that they try to go towards their own interest and ideas which prevent the company from making rapid decisions. For instance, in C5, two of the main shareholders were brothers and part of the board but had a strong diverging philosophy. They were always going towards an opposite direction which slowed down decisions, even though quick solutions were needed in time of crisis. Therefore, independent directors can be important in those kinds of cases. Indeed, as D5 said: “The independent director we hired played an important role since he was not defending his stake, had more experience, challenged the board meetings and helped to bring the company to a consensus quickly.”

Independent directors are also important in order to open the management and the board eyes. Indeed, in C8, which is a small family owned company, they desperately needed an external look, said D8, a director part of the family. At the beginning, the board was purely familial with one brother, one sister and the sister-in-law. Many arguments quickly started between the brother and the sister-in-law. She thought of herself as an associate and at an equal position to the brother, which was not the case. She was making decisions that were beyond her status and were not always beneficial. She also had issues when being limited in her decision making. Therefore, the independent director, thanks to its external and objective view, made the board realise that it could not continue working in this manner and that it was slowly destroying the company. As said by D9: “I prevented the company from continuing a repetitive cycle.”

However, the big challenge was to make the brother and the sister realise this issue since the person causing trouble was part of the family and also part of the board. Therefore, much lobbying was used by the independent director in order to see each of them in informal meetings. After several months, it finally resulted by removing the sister-in-law from the structure leading to a significant increase of efficiency in the company.

D9 finally added: “It is important to have a greater proportion of independent directors as it helps to point out the problem faster.”

2 The legal responsibility of the board

Another point that is worth raising is the importance of the legal responsibility of the board in crisis. “All directors are equally responsible in law for the board’s actions and decisions.” (Cadbury, 1992, p.20). If the company goes bankrupt, the first people the curator will look at is the board, said D3. He will determine if the board has done its

job satisfactorily. He added that: “The board has the social responsibility of the company’s acts”. Therefore, the board has to be solid and tighten its belt. They need to avoid members being scared and even quitting their jobs when a crisis hits the company, as it would worsen the situation.

3. The importance of communication

A last important point the board has to be cautious with in time of crisis is communication. D6 mentioned that: “A company always has to be careful with publicly held information.” Everything is analysed ex-post, therefore, if the company does not communicate wisely, their reputation can be destroyed, leading to a loss of clients and even to bankruptcy. For example, in C6, after an interview with the media, only information that could destroy their reputation was kept and publicly communicated. Hence, as stated by D2: “The board and the management has to be kept informed about how to communicate with the public authority and media.” The company has to continuously keep a good balance between what is good for the company in respect with the law.

D10 added that: “Everything has to be explained based on facts and never make value judgements.”

5.3. Research Question 3: Post-mortem Mechanisms

Crises always have an important impact on the company. As said by D3, you exit a big crisis in a changed state, no matter the type of crisis. It is therefore important, even though commonly absent in many companies, to have post-mortem mechanisms once the crisis is no longer a threat.

As D10 said: “The first thing to do is to gather all the company members that were touched by the crisis and make a summary of the situation; try to understand what happened and assess the damages of the crisis.” Crises usually point out deficiencies of the company. The company then has to keep what and who works well during the crisis, get rid of what went bad and bring new ideas to help the company bounce back and evolve. D7 noted that a great tool that should be used as a post-mortem mechanism is the KPI (key performance indicators). Those are elements that need to be regularly watched over in order to assess whether the situation is evolving in a positive manner.

The advantage of a crisis is that it allows the company to realise many things and take away many lessons from them. Furthermore, as D7 said, this type of event grows responsibility in board members as well as the management. For example, a typical lesson realised and learned by C1, C3, C4 and C5 is the following: “When a crisis is detected, the

company has no time, the crisis is already there and deeper than what you think.” Another point realised and learned is in the case of C4. Due to a lack of diversification in its credits, this company, once the main bank cut the credit, quickly ended up with no cash and the obligation to repay the credit within a month. This made the whole company freeze and led to a bankruptcy. D4 could, thanks to this event, extract great lessons from it that he still applies today as a director in other companies. Those two examples above also show how experienced boards are important in a company.

A last thing mentioned by D1 that a company has to do after a crisis, and that was not mentioned in the theory, is to rebalance the power from the board back to the management. This is a very delicate issue as a good and stable board as well as good management team have to be recomposed, and brought in with new skills if needed. It is important to have a strong company and board being able to reassure the stakeholders and bring back confidence in the company. D3 added that: “Reassuring employees by making each of them feel valued within the company is vital.”

VI. Conclusion & Further Study on the Subject

To conclude this research, it is important to start by summarizing the main actions, procedures and structures the board should ensure in crisis. Then, limits and potential further studies on the subject will be mentioned.

Throughout the three research questions raised in this paper, a complete panel of actions that the board should follow in order to tackle a crisis was developed.

The board has an important first role of preventing and anticipating crises. In order to do so, three main things have to be done. First, it has to foster a “culture of risk management” by keeping the company continuously on its guard and on alert. To support this culture, many methods may be put in place such as simulations or risk matrix. Secondly, flexibility and effectiveness in the board as well as in the management are essential. The board has to implement a good management team adapted to the current situation. Moreover, the board has to be composed of a great panel of skills, knowledge and diverging looks. Finally, in order to anticipate crises, information is important, both internally and externally keeping in mind the information gap between the management and the board that has to be reduced.

Once the crisis hits the company, the board has a significant role in order to manage it. The board usually tends to take the lead, intervene and make more decisions in order to relieve some pressure from the management in tough times. The board also needs to put a relevant management team in place that must be strongly adept to tackle the crisis.

Additionally, some situations can lead the board to be forced to reshape the whole company as well as to replace the management. Besides those actions, three last important points were raised that are important once the crisis hits the company: the importance of independent directors, the legal responsibility of the board and the importance of communication with the media and public authority.

Finally, the board has to put in place post-mortem mechanisms in order to understand the causes, the damages of it and extract key learning points from the event.

Overall, the goal of this paper is to present a guide of the best practices a board should follow in order to avoid, cope and face crises. The board should not underestimate this issue and be conscious of its responsibility in such events. Even though they are uncommon events, the board, which is the legal responsible of the company, needs to keep aware that this kind of issue can significantly destroy the reputation, the brand and the value of the company and even lead to bankruptcy. Therefore, despite their lack of time and envy, it should definitively take the time to interrogate itself, on a continuous manner, on its readiness to face crises in order to detect the elements it could improve.

Further studies could be done in order to have a better understanding of the role of the board in crisis. Firstly, it could be wise to study the topic depending on the size of the company. Indeed, as mentioned before, the structure of companies can vary significantly depending on the size, therefore, impacting the board role. Secondly, it could be interesting to complete it by having a clear distinction between internal and external crisis or even by going deeper in each kind of crisis. Indeed, as D1 said, each crisis is tackled in a specific manner. However, and this is what the paper tends to show, there are always common features in order to face crises no matter the type of crisis or company.

To conclude, it is important to specify that the results were presented on personal experiences of ten directors and that another sample of interviewees could have led to different answers. Therefore, despite the complete portfolio of answers extracted from a great panel of many different company types and crisis types, this is surely not exhaustive. Furthermore, this paper was written on personal analysis which could always lead to a different interpretation by another person.

VII. References

- Adams, R. B. (2003). What do boards do? Evidence from board committee and director compensation data. *EFA 2005 Moscow Meetings Paper*.
- Adams, R. B., & Ferreira, D. (2007). A theory of friendly boards. *The Journal of Finance*, 62(1), 217-250.
- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The role of boards of directors in corporate governance: A conceptual framework and survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107.
- Appelbaum, S. H., Keller, S., Alvarez, H., & Bédard, C. (2012). Organizational crisis: lessons from Lehman Brothers and Paulson & company. *International Journal of commerce and management*, 22(4), 286-305.
- Aktouf, O. (1987). Méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations: Une introduction à la démarche classique et une critique. *Montréal : Les presses de l'université du Québec*.
- Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2003). Corporate governance and control. *Handbook of the Economics of Finance*, 1, 1-109.
- Boin, A., Kofman-Bos, C., & Overdijk, W. (2004). Crisis simulations: Exploring tomorrow's vulnerabilities and threats. *Simulation & Gaming*, 35(3), 378-393.
- Bouras, M., & Gallali, M. I. (2016). The Board of Directors and Executive Compensation in the Context of Crisis: A Comparative Study Between the United States and France. *International Journal of Business*, 21(1), 68.
- Breeden, R. C. (1993). The fight for good governance. *Harvard Business Review*, 71(1), 76-83.
- Bryman, A. & Bell, E. (2007). *Business Research Methods* (2nd ed). New York: Oxford University Press.
- Chong, J. K., & Escarraz, D. R. (1998). Anticipating and dealing with financial crisis. *Management Decision*, 36(10), 637-640.
- Cadbury, A. (1992). *Report of the committee on the financial aspects of corporate governance (Vol. 1)*. Gee.
- Darling, J., Seristo, H., & Gabrielsson, M. (2005). Anatomy of crisis management: a case focusing on a major cross-cultural clash within DaimlerChrysler. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 3, 343-360.
- Deloitte. (s.d). Demonstration resilience: The Board of Directors and Crisis Management. Online <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-cm-the-board-and-cm-9.2015.pdf>, consulted the 5th February 2017.
- Dubrovski, D. (2007). Management mistakes as causes of corporate crises: Countries in transition. *Managing Global Transitions*, 5(4), 333-354.
- De Andres, P., & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of banking & finance*, 32(12), 2570-2580.
- Dyer, S. C. (1996). Descriptive modeling for public relations environmental scanning: A Practitioner's perspective. *Journal of Public Relations Research*, 8(3), 137-150.
- Dynes, R. R., & Aguirre, B. E. (1979). Organizational adaptation to crises: Mechanisms of coordination and structural change. *Disasters*, 3(1), 71-74.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24(3), 489-505.
- Garvey, P. R., & Lansdowne, Z. F. (1998). Risk matrix: an approach for identifying, assessing, and ranking program risks. *Air Force Journal of Logistics*, 22(1), 18-21.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Gonzalez, R. A. (2010). Developing a multi-agent system of a crisis response organization. *Business Process Management Journal*, 16(5), 847-870.
- Greener, S. (2008). *Business research methods*. BookBoon.
- Heinzen, B. (1995). Crisis Management and Scenarios: the search for an appropriate methodology. *Ministry of Home Affairs, The Hague*.

- Hough, M. G., & Spillan, J. E. (2005). Crisis planning: Increasing effectiveness, decreasing discomfort. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 3(4).
- Ingle, C. B., & Van der Walt, N. T. (2001). The strategic board: The changing role of directors in developing and maintaining corporate capability. *Corporate Governance: An International Review*, 9(3), 174-185.
- Jaques, T. (2010). Embedding issue management as a strategic element of crisis prevention. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 19(4), 469-482.
- Kakabadse, N. K., & Kakabadse, A. P. (2007). Chairman of the board: demographics effects on role pursuit. *Journal of Management Development*, 26(2), 169-192.
- Lejeune, C. (2013). Séminaire d'accompagnement du mémoire (en sciences de gestion): Analyse qualitative. Unpublished document. Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- McKinsey. (2016). Are you prepared for a corporate crisis? Online. <http://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/are-you-prepared-for-a-corporate-crisis>, consulted the 25th of April, 2017.
- Mitroff, I. (2001). Managing crisis before they happen. *AMACOM American Management Association*.
- Nicholson, G., & Newton, C. (2010). The role of the board of directors: Perceptions of managerial elites. *Journal of Management & Organization*, 16(02), 204-218.
- Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (1984). To avoid organizational crises, unlearn. *Organizational dynamics*, 12(4), 53-65.
- Osler. (2016). The Board's Role in Crisis Management. Online <https://www.osler.com/osler/media/Osler/reports/risk-management/Board-of-directors-role-in-crisis-management.pdf>, consulted the 15th February 2017.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Petrovic, J. (2008). Unlocking the role of a board director: a review of the literature. *Management Decision*, 46(9), 1373-1392.
- Pfeffer, J., & Salancik, G.R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Stanford University Press.
- Pwc. (2015). Corporate Governance in the Boardroom: a practical perspective. Online <https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/corporate-governance-in-the-boardroom.pdf>, consulted the 5th of April 2016.
- Salmon, W. J. (1992). Crisis prevention: how to gear up your board. *Harvard Business Review*, 71(1), 68-75.
- Starbuck, W. H., Greve, A., & Hedberg, B. (1978). Responding to crises. *Journal of Business Administration*, 9(2), 111-137.
- Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627-650.
- Useem, M. (2006). How well-run boards make decisions. *Harvard Business Review*, 84(11), 130.
- Wang, J. (2007). *Organizational Learning and Crisis Management*. Barry University, Miami. Online <https://eric.ed.gov/?id=ED504551>

A Work Project, presented as part of the requirements for the Award of a Master Degree in
Finance from the NOVA - School of Business and Economics.

THE ROLE OF THE BOARD OF DIRECTORS IN CRISIS: APPENDICES

MEERT TANGUY 3325

A project carried out in form of Finance program, under the supervision of: Duarte Pitta
Ferraz and Gerrit Sarens.

May 2017

Table of contents

Appendix 1: Interview Guide.....	3
Appendix 2: Director 1, external director of many companies representing the share of a holding	4
Appendix 3 : Director 2, external director in many hospitals.....	15
Appendix 4 : Director 3, independent director in a private hospital.....	22
Appendix 5 : Director 4, CEO of a tool company	30
Appendix 6 : Director 5, CEO of a SME	38
Appendix 7 : Director 6, external director in a public hospital	47
Appendix 8 : Director 7, mix of experiences and member of Guberna.....	52
Appendix 9 : Director 8, internal director and president of the board of a SME.....	60
Appendix 10 : Director 9, independent director of a SME	64
Appendix 11 : Director 10, CEO of a luminary company	70

Appendix 1 : Interview Guide

I would like to develop the interview based on an important you have faced in your company before. I will proceed by dividing the interview in three research questions. I will clearly state each of them.

More general questions:

Define the kind of company you work for?

What is your role in this company?

Can you develop an important crisis you have faced? Causes, internal, external, consequences?

Research question 1:

- *Does the board of directors have to incorporate in the company proactive prevention, foster and embed resilience and flexibility?*
 - Do you put in place management plan/risk management team?
 - Do you have a role in promoting safeguard of culture and reputation, a strong compliance culture? Do you think it's important in the context of the crisis?
 - Do you put in place training and simulation? Do you take part in it? What kind of training do you provide?
 - Is flexibility and resilience important for you? Do you foster it?

Research question 2:

- *May the board of directors become a full/part-time leader while the crisis is detected and remain that way until the threat subsides?*
 - Does your role evolve with the relevance of transactions? If it's the case, what does the board do?
 - Can you seize some of the top management functions or even replace him totally?
 - Do you sometimes change the managers in place or bring new teams into the company such as new analysts? Why?
 - In a most extreme point, can the board rework the whole company?

Research question 3:

- *Following the crisis, should the board review with the management any lessons from the experience and understand the causes? Post-mortem mechanisms.*
 - Assess how effective was the management and the board in dealing with the crisis.
 - See what they can learn from it and therefore assess what improvements should be made to the organization in time of crisis
 - If the plan worked well, analyze the success and transfer it to create a long-term strategic advantage

Appendix 2 : Director 1, external director of many companies representing a holding

T: Pouvez-vous me définir le type d'entreprise dans lequel vous travaillez et votre rôle dedans?

F : juste pour te situer : mon expérience, j'ai été administrateur de 25 sociétés différentes, cotées, non cotées que ce soit en Belgique, en France, en Pologne, en Italie, un peu partout. Et entre autres, j'ai été chez X comme représentant d'Y. Y est en ligne financière qui prend des participations minoritaires dans les boîtes avec siège au conseil d'où le fait que j'ai été dans tous ces conseils. Et donc, effectivement, on a été actionnaire chez X quand la crise a éclaté. Elle a commencé en 2007-2008, on a eu des problèmes pour l'identifier et a véritablement éclaté en novembre 2008 et puis ça s'est accéléré et ça a duré un an avant qu'on arrive réellement à sauver la boîte. Donc, c'est une société qui a été à deux doigts de la faillite. Ça a terminé par une augmentation de capital. C'est ce qui est arrivé avec à la fois une acquisition qui s'était faite plusieurs années avant qui n'a pas été bien intégrée et un management qui est un management très bon dans la croissance, pas dans un marché en récession donc optimiste et un conseil qui n'a pas bien vu les différents signaux d'autant plus qu'il y avait des déficiences managériales en temps de crise financière qui a fait que nous n'avions pas les outils de pilotage, et quand on s'en étant rendu compte, on avait changé le CFO, on a changé en mars 2008, mais c'était trop tard. On n'avait pas les outils de pilotages qui permettaient de voir correctement ce qui arrivait.

T : Et le CFO que vous avez embauché aurait pu aider à éviter la crise ?

F : Quand on a engagé le nouveau CFO, on lui avait donné comme mission réellement de mettre en place des outils de reporting de qualité, on avait un gros problème. Il a commencé, mais je me suis rendu compte qu'on avait un gros problème, les données n'étaient pas bonnes. Je ne dis pas que les comptes étaient faux, on avait un réviseur qui les revoyait, un big four, c'était EY donc les chiffres étaient globalement juste, mais le reporting ne l'était pas. Ça, j'ai pris conscience, mes collègues ont pris un peu plus de temps à s'en rendre compte et quand on a changé le CFO, on n'avait pas bien estimé correctement la profondeur de la crise et la profondeur du problème qu'on avait dans la boîte. Le CEO qu'on avait, on avait un CEO optimiste, un des meilleurs CEO en termes de croissance qui est reconnu comme tel, c'était un profil brillant, mais quand la crise est arrivée, ce n'était pas un profil de gestion de crise, et c'est un des vrais sujets qui est délicat, c'est dire est-ce qu'on a le management qui convient pour une crise. Et un management qui convient en croissance ne convient pas toujours pour un marché stable et encore moins pour une crise. Ce n'est pas toujours les mêmes profils et ça, ça a joué et donc le CFO est arrivé en novembre 2008. On avait des ratios de banque à respecter et c'était un moment assez extraordinaire. On a eu un conseil, et on s'est dit il faut augmenter le capital, les actionnaires étaient prêts à suivre, opération publique, on est coté, mais pour cela, il faut confirmer la continuité, il ne faut pas avoir de rupture des ratios bancaires. On s'est dit, écoute je crois qu'on est bon, le CEO a dit on est bon. Donc on s'est dit OK, on lance publiquement, et là le soir, on a eu un coup de téléphone : on est en rupture de ratios bancaires. Il faut savoir qu'on est en novembre 2008 et Lehman est tombé en faillite un mois et demi plus tôt, et nous avons dans nos financements entre autres des compagnies d'assurance américaine qui sont à court de cash et qui demande qu'une seule chose qui est de se faire rembourser. Donc, eux veulent des remboursements, on a eu une chose qui nous a sauvés c'est qu'ils n'avaient pas de gage, pas d'hypothèques sur les actifs donc pour eux c'étaient dure de dire je veux mon argent et nous foutre en faillite. Parce que la c'est un curateur et ne savait pas ce que ça pourrait donner et donc ça, ça nous a aidés.

Et donc, donc à ce moment-là on est rentré en crise graduelle, on savait qu'elle était forte, mais on ne connaissait pas encore la profondeur totale et ça nous a conduits suite à des propositions de plan qui n'a pas été convaincant. En janvier on commençait à avoir des doutes sur le CEO également, on sentait qu'il y avait une crise, on avait engagé quelqu'un en juin 2008 dans le but de remplacer le CEO, la question était de savoir si on le remplaçait en 2008 2009 2010, on l'avait engagé. On avait dans l'organisation quelqu'un dont on voulait qu'il remplace le CEO, on avait remplacé le CFO, mais ce n'était pas prévu qu'il le remplace aussi vite, on avait dit 2 ans de transition. Un moment, quand on a vu que les plans ne satisfaisaient pas, et à ce moment-là, les actionnaires se sont réunis, la famille X et nous, et la famille X était très proche du CEO et du CFO et avait donc beaucoup de difficultés à prendre des décisions pour des raisons émotionnelles, ça aussi ça joue. Et nous, de notre côté, on leur a dit qu'ils devaient changer, et on avait donc nous décider de changer, et le CEO et le président. Donc le 6 février, on a changé les deux, j'ai été voir le CEO et lui ai dit écoute, est-ce que tu es prêt à reprendre le job demain. Le futur président a vu l'ancien président et a dit écoute c'est terminé et le lendemain, on a annoncé, on change les deux. De plus, ce qu'on a fait, on a dit au CEO, écoute tu seras dans la tempête, il faut sûrement réduire le personnel d'un quart, il faut y aller. Le nouveau CFO lui était en train d'essayer de produire des systèmes de qualité, tu te concentres sur le day-to-day de la fonction, tu continues là où tu es très très bon, tu remplaces le système de contrôle, reporting de qualité, tu te concentres d'abord là-dessus. Puis, on a pris de l'extérieur de l'entreprise, celui qu'on a nommé le chief restructuring officer et on a dit au CEO, tu gères l'actif du bilan, tu te concentres là-dessus et on a dit au chief restructuring officer, toi tu t'occupes du passif, de négocier avec les banques et le CFO, tu te concentres pour produire des chiffres de qualité. D'abord, un système de prévision de cash, car le système n'était pas du tout fiable.

Donc avant, on sentait voir la crise, sur expérience, quand on sent une crise arriver, on la sous-estime souvent et elle est plus brutale que ce qu'on ne pense. Maintenant, il y a plein de types de crises, et c'est d'ailleurs mentionné ici. Ici, c'est une crise avec un budget covenant dans un marché qui ralentit en période de crise avec le crédit qui devient très difficile avec de créanciers américains qui rêvent de récupérer leur cash qui au passage avaient le droit de nommer des consultants pour venir voir ce qu'il se passait et des avocats sur notre dos et sur notre compte qui a coûté une fortune. Les banques belges elles-mêmes étaient nerveuses, on avait des banques en Turquie qui ont coupé leurs lignes, on a été vraiment coincé. De plus, ceux-ci qui sont venus dans notre dos sont venus créer la panique et ont dit que nous n'avions du cash que pour 6 semaines ce qui était faux. Le truc c'est qu'ils ont dit en février qu'on en avait que pour 6 semaines et en septembre, on a augmenté le capital et on avait encore du cash. Une fois qu'on a fait l'augmentation de capital, les banques ont suivies, on a sorti les Américains, les banques belges ont accepté moyennant hypothèque de rester, on a donc augmenté le capital et on a restabilisé. Sortie de crise : qui est aussi tout un thème.

T : Avant qu'une crise arrive, j'imagine que vous avez une équipe qui est mise en place ?

F : Alors, il y a une notion dans beaucoup de sociétés, c'est la notion de risk management. Donc, le risk management, dans les grandes sociétés était déjà développé à l'époque et chez X, elle était très peu développée, elle était à l'intérieur du comité d'audit. Aujourd'hui, la plupart des boîtes ont cette notion de matrice de risques, d'identification de risques et de voir qui peut les gérer, etc.

Chez Z, je préside le comité d'audit, c'est un des points importants, c'est qu'on veut la matrice des risques et en fait il y a des analyses de risques, systématiquement, par business unit et au niveau corporate. C'est géré avant tout par le comité exécutif de la boîte et nous on

a un œil dessus (CA). Et la c'est fait, et donc chaque année, il y a une réflexion qui est faite, quels sont les risques importants, à quoi faut-il faire attention et éventuellement quels sont ceux qu'on peut gérer, quels sont ceux qu'on accepte.

Chez Y, il y a des risques qu'on accepte, qu'on investit en action, nous partons sur le fait que nous acceptons le risque de marché boursier, c'est un choix conscient, si la bourse diminue de 25 %, ça va nous faire très mal, mais c'est un choix.

Le vrai danger est le choix inconscient, il y a des risques ou tu peux te décider de dire, j'accepte ce risque-là, je l'accepte parce que c'est une perte acceptable, je l'accepte parce que ça fait partie de mon métier. Je l'accepte tout simplement parce qu'il est ingérable.

Ensuite, il y a des risques, qui même s'ils ne mettent pas en danger la vie de la société sont inacceptables parce qu'en taille ils touchent la réputation ou la vie humaine typiquement.

On ne peut pas accepter qu'il y ait un mort dans une boîte, ça arrive, mais c'est un risque que l'on doit gérer dans les limites de laisser la boîte fonctionner. Qui dit risque 0, dit return 0, c'est la base de finance. On ne peut pas travailler aujourd'hui sans risques, mais aujourd'hui dans la plupart des boîtes, la notion de risk management est plus développée, et ça dépend de la maturité de la boîte. Maintenant, Enron était extrêmement reconnu en matière de gestion de risque et la gouvernance était sur papier la meilleure du monde.

T : Vous l'avez « interne » à l'entreprise ou vous l'outsourcez ?

F : Ils le font dans certaines boîtes. Une boîte d'une bonne taille peut se faire conseiller un peu. Mais le risk management est avant tout et je suis convaincu, une responsabilité du management sous la supervision du comité d'audit. Comité d'audit qui est un comité du board comme tu le sais qui n'a pas de pouvoir, mais qui supervise. Mais déléguer pour moi n'a pas de sens, car identifier les risques t'es gentil, mais par contre tu peux prendre quelqu'un qui peut t'aider à mettre en place une méthodologie pour identifier les risques et éventuellement les quantifier. Ce n'est pas le consultant qui va gérer les risques. C'est une question de process, c'est une question de culture.

On a eu un cas dramatique chez X, un mort en Turquie l'an passé, il s'est mis sur une étagère dans lequel on peut mettre les châssis et il y a toute une zone où ne peut pas aller et lui était assis contre ça au soleil pour manger son pique-nique, il n'a pas respecté les règles. Un Clark est passé, a touché le coin du truc, a fait écrouler le truc et il est mort, car tout s'est effondré. Cas dramatique, il est totalement en tort, mais le patron de la boîte s'est fait remonter les bretelles, car il savait que des gens y allaient et personne ne leur disait. Donc culturellement, il y a un problème donc oui légalement on avait tout ce qu'il fallait. En gestion de risques, c'est une question de culture. D'abord de process, les quatre yeux pour la fraude, signature. Mais il y a aussi la culture. Le rôle du conseil c'est aussi de s'assurer qu'il y a une culture de gestion de risque et de faire comprendre que gérer le risque, ce n'est pas faire moins. C'est faire la même chose avec le même risque ou c'est faire plus avec le même risque et donc améliorer la performance de ton entreprise. Typiquement quand on investit, je regarde les statistiques d'incidents des usines, souvent les plus productives c'est lorsque les accidents sont les plus faibles ce qui veut dire que gérer le risque n'est pas contraire à productivité, faut pas croire que parce qu'on gère le risque, qu'on met des procédures que les choses vont aller moins bien, souvent les entreprises bien gérées ont peu d'incidents et une bonne productivité. Ils prennent mieux les risques.

Donc le rôle du conseil avant c'est de favoriser ce genre de choses, chez X, ça ne l'était pas, la maturité de la boîte n'y était pas, maintenant tout cela existe. Maintenant on a des gens qui s'en préoccupe, on a des gens qui sont là pour ça, le comité exécutif s'en préoccupe, c'est important et ça part du top donc le conseil du comité d'audit, mais ça ne sert à rien d'avoir un

conseil et un comité d'audit qui met en place les matrices de risques, etc. ça le conseil n'est pas exécutif. Au conseil, les polices, les types de gestion de risques, ce n'est pas nous qui les gérons. La culture, ce n'est pas nous qui la gérons au conseil, on peut insister, demander, suivre ce qu'il se passe, mais ce n'est pas nous qui travaillons, nous ne sommes pas exécutifs, le conseil d'ailleurs, en tant normal, il prend très peu de décisions. Il y a un tas de décisions qu'on prend, mais on regarde si le management a fait son travail, c'est clair que si on fusionne deux boîtes, l'impact sur l'actionnaire est important donc les grandes décisions stratégiques sont prises par le conseil normalement, pas toujours amenées par le management ou alors c'est l'actionnaire qui décide de fusionner la boîte, ils ont des infos sur la société disant que c'est une bonne entreprise à fusionner et là ce sera une décision prise sans management. Donc normalement ils ne prennent pas beaucoup de décisions, ils approuvent les comptes, le budget, il va challenger le management, poser des questions ouvertes, mais fondamentalement, il ne prend pas beaucoup de décisions et s'il prend trop de décisions, c'est qu'il y a un problème de gouvernance.

T : Il est aussi là pour donner son avis ?

F : Un vrai conseil, ça prend deux jours, par ex chez Z. Il y a plein de patrons de divisions qui passent, quand ils passent on ne prend pas de décisions avec eux, on discute, on oriente, on pose des questions ouvertes et on les reconforte dans leurs décisions. Un bon conseil est un conseil ou le management, quand il sort, il a plus d'énergies que quand il est rentré. Ça, c'est un truc que je n'ai jamais oublié parce que ça veut dire qu'on a un rôle important à ce niveau. On a donc un rôle de contrôle, un rôle d'arrêter la stratégie et le budget, mais c'est le management qui est en charge. D'ailleurs si le conseil prend trop de décisions, comment évaluer le management si toutes les décisions ont été prises par eux. C'est bien gentil de dire tu as mal fait ton boulot, c'est très important de bien répartir les rôles.

T : À quel point la culture est importante en temps de crise ?

F : Une bonne culture, c'est dur à définir. Une culture doit évaluer, l'entrepreneuriat est important. C'est dur d'avoir une bonne croissance et avoir la meilleure productivité. En fait, on ne sait pas tout faire à la fois. Dans une entreprise jeune, l'entrepreneuriat est très important et si mature, c'est la rigueur d'exécution qui est importante. On ne sait pas toujours concilier les deux. D'où savoir si on a le bon management en fonction du marché dans lequel il est. Chez X, on a eu un CEO qui était très bon en croissance, quand le marché s'est retourné, il n'était plus l'homme de la situation et ça n'enlève en rien ce qu'il avait fait avant. Il n'était plus le right man at the right time. Et le CA ne l'a pas vu à temps, car il avait une fameuse track record et c'est la myopie classique d'un conseil, c'est qu'un type qui était très bon pendant 10 ans, on ne peut pas imaginer qu'il devienne mauvais, hors il peut devenir mauvais parce qu'il n'est pas adapté aux nouvelles circonstances, il n'est pas devenu mauvais, il n'est juste plus adapté et ça ça a pu jouer. On avait un management qui a alors géré la crise, on a changé le CEO il y a deux ans, on se rendait compte qu'il fallait remettre plus d'entrepreneuriat, mais ça n'enlève pas, cet homme a sauvé la boîte dans la crise et maintenant il a trouvé un très chouette job maintenant, il est très bon, c'est juste qu'il n'était plus l'homme de la situation à ce moment-là.

T : Est-ce que mettre quelqu'un à la tête de la crise aurait aidé ?

F : Une crise est une chose qui n'arrive pas plus de tous les 10 ans. Il y a qu'un seul patron, il faut anticiper les crises, mettre en place des moyens de prévision, de reporting, une bonne

culture, des visionnaires, une variété de personnes au niveau du conseil qui voient les choses différemment, la diversité permet d'aider, si on a que des gens de même profil, on risque de se planter beaucoup plus, si un regarde complètement différemment, c'est très utile, donc il y a un tas de choses qu'on peut faire pour anticiper les choses et de s'adapter. Les crises, toutes les entreprises en connaissent, même Z, effectivement toutes les entreprises passeront par une crise, le tout est d'être suffisamment attentif, anticiper, avoir l'agilité, les compétences pour pouvoir la bouger. Mais on ne peut pas dire j'ai une structure type pour s'occuper de ça, en effet, on peut avoir des gens qui ont cette compétence. Peut-être qu'un groupe mondial a des spécialistes de crise. Et aussi, quelles crises ? Pollution, fraude majeure, des comptes pas justes, le CEO qui a une vie privée et ça déteint sur toute la boîte, en fait déprimée, et pose des problèmes à la banque.

Ex : crise chez Didier Belens, avec la secrétaire, chez Belgacom, une crise qui n'a rien avoir l'activité elle-même, ce n'est pas comme chez X qui a un surendettement qui est dans un problème de financement majeur et aussi un problème d'intégration de la filiale allemande. Chaque type de crise n'a pas la même réponse.

T : Qu'est-ce qui est pour vous la chose la plus importante pour découvrir une crise ?

F : Culture : être sur ses gardes constamment : ça ne veut pas dire ne rien faire. Et le rôle du conseil c'est de soulever des pierres, et voir ce qui se passe. Essayer d'anticiper. Autre chose : problème de communication. Première chose faite chez X au moment de la crise c'est d'avoir 24 h de training communication. On s'est dit que le journaliste, il faut communiquer correctement, le CEO on lui a dit tu dois savoir communiquer donc tu fais un training communication, c'est une petite chose, mais ça permet d'aider en cas de crise. Il y a les trucs classiques : analyse matrice de risque, ça tu le fais et puis c'est une attitude, en permanence, aujourd'hui, qu'est-ce qui peut nous arriver. C'est en permanence être ouvert à ce qu'il se passe autour, c'est un côté culturel, le Conseil a bien sur un rôle, le management aussi, c'est réparti. Le conseil doit se dire, est-ce qu'on pense à tout ça ?

Autre ex. : attention, nous observons un relevé de fond dans le monde actuel dans ce segment, ça risque d'être une concurrence chez vous. Le type ne l'avait pas vu, ils se sont mis en branque, qu'est-ce que ça veut dire, analyse, etc. Et ça, c'est parce qu'on regarde autour parce qu'aujourd'hui les choses vont très vite, on dit que les choses s'accélèrent, c'est certain. Les vainqueurs d'aujourd'hui, je ne sais pas ce qu'ils seront demain. Ex avec smartphone qui a évolué, c'est des crises stratégiques qui n'ont pas vu venir le changement. Tu ne sais pas d'où ça vient une crise.

T : Dans le cas de votre crise financière, qu'est-ce qui a fait le tilt ?

F : Quand tu constates que tu es en rupture de ratios bancaires, la tu sais que tu vas mal dormir. On voyait venir, on avait engagé un CEO futur, on avait changé le CFO en vue de prendre la succession, on avait identifié, mais on avait sous-estimé. Le ratio qui devait être supérieur à 4 était inférieur à 4. Et à ce moment-là, coup de téléphone du ceo : on est en rupture de ratio, l'opération était lancée et le marché savait, donc on a retiré l'opération et c'est à ce moment là qu'on a eu la tempête, ce qui est dur c'est de savoir, si le vend souffle 8 beauforts, 12.

T : C'est ça qu'il faut encore analyser ?

F : C'est ça et à ce moment-là, tu serres la ceinture, tu espères que le conseil sera solidaire. J'ai déjà eu des conseils où les gens paniquaient et démissionnaient. Faut savoir que dans une

crise, le conseil a une responsabilité légale très importante, si ça vole en faillite, les premiers qu'on va regarder de la part du curateur, c'est le conseil, est-ce qu'il a fait son boulot ? Car c'est lui qui a les responsabilités sociales de l'entreprise, donc il faut un conseil solidaire, qui a du courage et qui accepte de prendre des risques typiquement qu'est ce qu'on communique au marché ? La loi impose une communication dans les sociétés cotées. C'est très difficile de savoir ce qu'il faut communiquer en temps de crise, si on communique trop, on perd tous nos clients, donc on tombe en faillite, etc., on était en renouvellement des contrats annuels aussi donc montrer bonne mesure. D'un côté si on ne dit pas au marché, qu'est ce qu'on dit ? Et faut savoir que ce qu'on dit sera examiné ex post par les gens donc c'est très facile quand tu connais la fin de l'histoire s'ils ont bien communiqué ou mal. Si ça tombe mal, quelqu'un s'amène et regarde au mois de septembre comment on a communiqué et a vu que ça s'était mal terminé. Il peut y avoir des analyses différentes de nous qui sommes au milieu de la tempête, qu'est ce qu'on communique.

T : Tout ça c'est au niveau réputation ?

F : Et légal ! Un actionnaire minoritaire qui dit moi si j'avais su, s'ils avaient communiqué, j'aurais vendu, j'ai gardé mes titres donc je vais attaquer !! C'est très délicat et la frontière est grise !! Et donc qu'est ce qu'on communique, jusqu'où va-t-on ? Et chaque fois on était limite, est ce qu'on est en going concern ? Si on ne l'est pas, on échoue tous nos comptes. Il faut qu'on continue. L'avantage c'est qu'on savait qu'on avait des actionnaires qui si on arrivait à avoir des accords qui tenaient la route, probablement, nous suivraient donc Y donc ça a aidé. En permanence, que faisons-nous pour le bien de la boîte dans les respects de la loi.

Pendant la crise, toute la problématique est le pouvoir entre le management et le CA, ou se trouve le centre de gravité, en tant normal, le centre de gravité, il est au management et en période de crise, on a repris le pouvoir. PQ ? Pour les laisser travailler dans de bonnes conditions. Tout ce qui est conversation avec les banques, etc., on assumait, ils voulaient fermer une usine, on y allait, on fermait. Il n'était pas seul, car si tu le laisses seul, c'était le seul externe, il fallait le protéger, il savait qu'il n'avait pas de passé. Quand on a un management qui n'est pas teinté par toutes les décisions qu'il aurait prises avant, ça lui donne une liberté de pensée. Si on avait gardé l'ancien, ça aurait été plus difficile, car c'était toute son œuvre. Fermer lui-même une usine qu'il avait ouverte lui-même dont il était fier aurait été difficile.

T : Le problème est qu'il garde le même type d'idée et qu'il ne change pas ?

F : Il y a un risque. Le nouveau est arrivé dans une crise de dingue, on lui a mis le CRO (chief executive officer) et coup de bol ça a bien fonctionné, bonne paire au point à ce qu'après la crise le CRO est devenu administrateur non exécutif (pas indépendant) et préside le comité d'audit aujourd'hui. Ils se partageaient bien le boulot. Le président a un rôle important aussi entre les conseils, et pour aider, il en a vécu d'autres de crises, il calmait, il enlevait la pression et le conseil qui reprenait le pouvoir, il disait prend tes décisions et assume. Vas-y, fait, do it, c'était aussi un bon moyen de laisser le CEO lâcher un peu la pression. Notre rôle, c'était de ne pas mettre la panique sur lui, mais c'était aussi de dire au CRO, ça, c'est une limite, on passe au niveau banquier, ça tu leur dis non. En négociation, c'était aussi important, il y a vraiment eu un balancement du pouvoir du management vers le conseil et le point délicat, c'est de rebasculer dans l'autre sens après. Il faut aussi faire reconfigurer les administrateurs, donc peut passer par de nouveaux administrateurs.

T : Donc le CA a commencé à prendre du pouvoir, ou le CEO et CFO ont été changé avant ?

F : Le CFO a été changé avant. Tout le monde n'était pas convaincu, mais moi j'avais vu arriver la crise, et donc on avait dit il faut un nouveau CFO, mais qui était proche de la famille, etc., donc tout ça, c'était délicat, le conseil était finalement d'accord, le CEO a suivi, on a changé le CFO trop tard, la crise est arrivée vers septembre et on l'a changé vers mai-juin, mais il n'avait pas eu le temps de faire son boulot. Il a commencé, il a dit, c'est bien pire que ce que tu m'as dit, les systèmes de reporting sont complètement fantaisistes donc il a commencé à travailler, mettre en place une nouvelle équipe de finance, il n'a pas eu le temps, on voyait venir la crise. Le changement du CEO, on l'avait prévu, mais ça s'est accéléré, actionnaires et administrateurs, on s'est réunis et on a dit voilà, on en a reparlé aux autres administrateurs, on a changé le CEO et on a amené un nouveau président et le membre de la famille qui était président est devenu vice-président, ça s'est fait en amitié, c'est une décision de conseil. On a fait cela début février, la crise était déjà bien avancée, et on avait déjà pris plein de décisions. Le CEO était trop optimiste, le CEO proposait des plans plus doux parce que trop émotionnel, chose respectée pour quelqu'un qui a fait une bonne carrière, mais il n'est plus l'homme. Et puis après le nouveau CEO est arrivé : « si je ferme ça, vous êtes d'accord ? ». Problème du cash aussi, toutes décisions qu'on prend, c'est du cash qui sort, donc on joue en permanence sur les limites, on était sur le bord de la falaise. C'était très important que chaque décision soit checkée par le conseil et même poussée par le conseil : tout ce qui est banque. On essayait même de les faire peur. En même temps, c'est beaucoup de stress. Il y a eu des dégâts profonds et il fallut construire l'entreprise et rechanger la culture.

T : Dans un point extrême, il a donc fallu retravailler l'entreprise ?

F : Le plus important, c'est avoir du cash, c'est tout simplement couper des trucs, le marché est en baisse donc on réduit les capacités, 25 % du personnel en moins, ensuite, il faut rebâtir, aujourd'hui, on a plus de personnel qu'à l'époque, on a reconstruit de nouvelles usines, en Turquie et aux USA. Mais ça, c'est 10 ans plus tard. La sortie de crise laisse des traces énormes mais il y a des avantages c'est que ça a remis en place une discipline de gestion des coups de productivité. Mais à un moment donné, ça paralyse les gens, donc il faut un moment donné remettre de l'entrepreneuriat, et donc c'est cette culture qui a été évoluée : je garde ce qui a apporté de bon et je ramène de l'entrepreneuriat pour avancer et grandir, je redonne confiance aux gens : car tétanisés, heureusement les syndicats ont compris ce qu'il se passait donc on n'a pas eu de grèves ni rien donc là ça a bien fonctionné, mais globalement il faut relancer la boîte. Il faut aussi recomposer le conseil, on a fait des modifications, apporté ce qu'il nous manquait comme compétence. On a ramené des choses différentes.

T : Qu'avez-vous appris de cette crise ?

F : Quand on voit arriver une crise, c'est qu'elle est déjà là. Il ne faut pas croire qu'on a le temps. Si on croit qu'il y a une crise, c'est qu'elle est là et faut pas attendre et il faut creuser vite, il ne faut pas se contenter des réponses qu'on nous donne. Tant qu'on n'a pas la bonne réponse, c'est le problème du conseil, s'il n'a pas la réponse, c'est sa responsabilité de creuser, si on sent une crise, c'est d'autant plus fort.

C'est aussi d'avoir en place des structures avant : risk management et autres, ça aide. Risk management aide, ce n'est pas spécialement la matrice des risques, mais plutôt la qualité de la discussion qui est amenée qui est importante. C'est la manière de réfléchir, c'est le process, plus que le résultat, c'est la manière dont on l'aborde qui est importante, si on a eu une bonne

réflexion, les risques qui arriveront, il y a une chance sur deux que ça ne soit pas dans ta matrice, si tu as déjà appris beaucoup sur ta matrice, tu vas pouvoir apprendre sur les autres risques aussi.

T : Faites-vous des simulations ?

F : Oui, ça se fait. C'est comme un business plan, un business plan en 5 ans, ça ne veut rien dire, mais c'est indispensable. Mais il y a une chose que je peux te garantir, c'est que si le business plan te dit que tu es là, ce qui est certain c'est que tu ne seras pas là. Je ne sais pas où tu ne seras, mais tu ne seras pas là. Mais le process, la réflexion, ça c'est capital.

T : Quel est le mot le plus important en crise ? Serait-ce flexibilité ?

F : ça dépend de la crise. Je pense que le plus important c'est alignement. Si on veut aller contre une crise, il faut l'alignement, il faut aligner le conseil, le management. Si désalignement, tu oublies, il faut s'aligner, et il faut de la confiance. Ça ne veut pas dire qu'il faut faire n'importe quoi, confiance ne veut pas dire contrôle ; si pas de confiance entre les acteurs pour faire bloc. J'ai connu une crise où il n'y avait pas de confiance, c'est très dur à gérer.

Chez X, on a le président qui veillait à ce qu'il y ait un bloc, il était capable de faire baisser les tensions quand ça montait et donc oui on a passé une année horrible, mais personne n'était seul dans le combat. Et on s'est dit, on a fait un diagnostic, nos produits sont bons, on a une bonne part de marché.

Faut savoir que 2008, c'est aussi la crise de l'immobilier aux USA, ils construisaient plus de 2 millions de maisons par an, en 2009 on est à 500000. On perd la $\frac{3}{4}$ du volume, et on ne peut rien faire, car si plus de maisons, plus de châssis.

La crise était parfaite : Lehman, la crise immobilière. Heureusement la Turquie tournait bien, la France aussi. En plus, on avait une hausse des matières premières, on avait tout. C'était une conjonction de trucs qui se mettaient mal. Lehman, c'est lié à la crise immobilière. Mais les banques américaines ne rêvent que d'une chose c'est récupérer du cash, ce n'est pas évident de discuter avec eux. Ils s'en foutent de qui tombe en faillite, ce n'est pas leur problème, ils veulent juste du cash et en même temps, on renégocie des contrats annuels et si on fait un pas de travers, on perd nos clients. Et si à ce moment, il y a panique, pas de confiance, et qu'au nouveau CEO, on est là pour l'aider, on va l'entourer, on va créer des bonnes conditions, on va assumer certaines décisions pour qu'il soit plus à l'aise, enlever un peu de poids, et en plus amène le CRO. Donc l'alignement est très important !! Le bon diagnostic bien entendu de savoir où ça fait mal et ce qu'on peut faire. Mais émotionnellement, l'alignement permet d'agir très vite et là on en avait besoin. La banque demandait des réactions rapides et il fallait réagir très vite, mais à aucun moment, au conseil, il y a eu des moments de panique, on est tous ensemble, cette crise il faut la sortir.

Quitte à ce que par après, deux trois personnes ont été remplacées, etc. Mais ce n'est pas grave et ils ont accepté. La pire des choses c'est si certains commencent à paniquer. Lorsqu'on communique, qu'est ce qu'on communique, la loi. La loi dit qu'on doit faire ça, quelle partie de la loi a plus de poids. Si quelqu'un panique, il va demander plus de communication, de manière à se couvrir. Tout ça n'est pas simple, il faut un alignement. Il faut aussi les actionnaires qui devaient dire un moment, OK, allez-y, si vous arrivez à avoir un accord global, on vous aidera.

T : En parlant d'alignement, la culture était importante ?

F : Oui, mais beaucoup de choses n'allaient pas dedans, le CEO l'a rechangé, retravaillé. Ça prend 7 ans, j'ai fait un beau graphique. On a une culture qui a à gauche et B à droite et il faut passer la voile au-dessus, sinon on repart avant. C'est très dur de changer de culture, et si on s'arrête trop tôt, on repart en arrière.

Une culture, ce n'est pas changer le fonctionnement du conseil, c'est changer l'assistante, le vendeur : il doit penser au bien de l'entreprise à long terme.

La culture de risque aussi : qu'est-ce qu'on accepte, en période de crise, on ressert tout, on ressert un tas de décisions, on ne pouvait plus engager quelqu'un sans l'accord du CEO. Il y a des choses qu'on doit faire en période de crises, et puis relacher.

T : Pendant les crises, le rôle du management peut-il être repris ?

F : Non

T : Et si la crise est due au management ?

F : Alors à ce moment, il faut changer le management. Un conseil n'est pas un organe exécutif, il peut serrer le management, prendre plus de décisions, chez X on a pris plus de décisions, puis on a relâché les décisions, mais ça ne veut pas dire qu'on prend la place du management, c'est une nuance.

T : Peut-on changer le management si rapidement ?

F : Oui on peut le changer d'un jour à l'autre. On essaie de prévoir un intérim, ça dépend de la crise. C'est rare qu'on doive le virer rapidement. La plupart du temps, on a plus de confiance, mais on a encore un peu de temps. Par contre, s'il a piqué dans la caisse, il est viré dans la minute, et on trouvera une solution.

T : ça arrive d'avoir quelqu'un de prévu ?

F : Souvent on a des plans de successions à court et long terme. Si quelqu'un pique dans la caisse, il ne met plus un pied dans l'entreprise, le CA va le virer. Et à ce moment, qui peut assurer de le reprendre, un intérim. Une boîte, ce n'est pas qu'une personne, il n'y a plus qu'une personne. On a une vision sur le comité exécutif, donc on dit tu reprends le job maintenant avec ou sans promesse de reprendre le job après, tu as une chance, puis on y va. Et si toujours pas de solution, on prend un intérim management. La taille du comité exécutif : 3 et 9.

Chez Z : 9 ou 10 : patron de la chaîne Z, V, W, info, hr, CFO...

T : Chacun a son rôle ?

F : Fonction opérationnelle et groupe. Si demain, deux exécutifs tués, on a automatiquement des plans. Ou bien le comité exécutif ensemble essaie de soulager le groupe. Sachant que c'est un gouvernement fédéral, mais qu'ils ont chacun leur région, et ils gèrent chacun leur région, moins de décisions de groupe à prendre, car on a tout ce qui est opérationnel sous contrôle et dans ce cas on doit les faire travailler ensemble. Soit on mettrait bien l'un d'entre eux soit à l'intérim soit définitivement. Chez X, on a au moins deux noms en tête qui pourraient le faire. Est-ce des bonnes décisions à LT ? Au moins, la société ne sera pas sans tête.

T : Que faites-vous après que la crise soit débarrassée ?

F : Plan de succession fait partie du rôle du conseil, il faut qu'il s'assure de cela. Maintenant cela dépend la taille de la boîte, on a plus de personnes de haut niveau pour changer cela, on a plus d'idées, on a un potentiel et vivier plus grand. Mais on ne peut pas doubler les fonctions, car en termes de coûts c'est cher.

T : Est-ce qu'il est déjà arrivé qu'un administrateur prenne la place ?

F : Il devient alors administrateur exécutif.

Il y a trois types d'administrateurs :

exécutif indépendant (trois généralement, totalement indépendant des actionnaires, et management), non exécutif non indépendant (actionnaire typiquement), et les exécutifs (CEO → souvent un seul).

T : Au niveau de l'information, leur avantage c'est qu'ils ont un bon aperçu sur le secteur ?

F : L'information et la connaissance de ce qui se passe dans plusieurs secteurs. Avoir une vision plus large en période de crise, c'est important. Maintenant, un CA a toujours l'information gap par rapport au management, le management a toujours trois longueurs d'avance par définition. Donc ce qui est important, c'est de savoir former, prendre des décisions, sous recommandation du management de manière éclairée en ayant ce gap d'information, ça, c'est le propre du CA et c'est un des grands défis. On doit prendre des décisions avec un niveau d'info incomplet et en période de crise c'est encore plus déroutant. Et lorsque qu'on se réunit 22 fois, ça réduit l'information gap, parce que comme on se voit toutes les deux semaines et automatiquement on se rapproche.

T : Quelle est la raison de cette information gap ?

F : Le CEO est tout le temps dans la boîte, le conseil par définition n'a pas l'info. Le conseil doit essayer lui d'avoir l'information la plus pertinente, et ça passe par une certaine confiance dans le management, le comité d'audit vérifie la qualité de l'info, regarde si c'est cohérent, si l'information est correcte. Il faut de la confiance et du contrôle, il faut croiser les sources. Délégation, mais il n'y a pas délégation sans contrôle et sans confiance. Délégation, contrôle, confiance sont intimement liés.

T : Est-ce que, lorsque quelque chose a bien fonctionné, vous le réutilisez comme un avantage stratégique ?

F : Ce qui ne tue pas vous rend plus fort. Si on est passé par la crise, normalement la société sera plus forte avant. On peut prendre conscience de beaucoup de choses. La crise soit elle paralyse, soit on peut réutiliser ce qu'on a appris. La crise aussi entraîne sous-investissement et donc là ça crée une faiblesse, mais on est en train de rattraper.

Ex avec Didier Belens, il avait un problème de communication et d'empathie, donc on en apprend peu. Tout dépend des crises, par définition, chaque nouvelle situation est un apprentissage. Maintenant, on a des choses qu'on voit venir, dans un conseil, il faut des vieux et jeunes, diversité, approches différentes. Un jeune a plus de chances de comprendre que moi sur tout ce qui est technologie et il y a beaucoup de choses que je comprendrai avant eux aussi. Mais c'est rare d'avoir des jeunes administrateurs, X vient de prendre quelqu'un de 40

ans, c'est très bien, très souvent on favorise la diversité, il faut aussi se faire confiance l'un l'autre. Je suis le seul financier, on me fait beaucoup confiance sur la finance. Je préside le comité d'audit. Par contre, au comité d'audit, il y a quelqu'un qui a de l'expérience du style P & G, qui voit les choses différemment de moi et je lui fais confiance et lui peut interpréter les choses différemment de moi. Il y a une confiance mutuelle. Je me repose sur lui pour certaines choses et il y a un dialogue, c'est une manière d'éviter les crises.

T : Comment déterminer la confiance chez le management ?

F : La cohérence de son discours, s'il fait ce qu'il dit. Ça joue aussi, la performance et la confiance qui se met entre parties, un bon manager, si personne ne le suit dans la boîte, et en fait c'est la terreur, c'est très dangereux, on voit aussi la qualité des gens qu'il engage, s'ils sont tous moyens, ça dit tout sur celui-ci. S'il embauche des personnes plus compétentes que lui, c'est sûrement un bon CEO. La base, c'est qu'il embauche des gens meilleurs que lui et lui doivent tout faire fonctionner, c'est un bon leader.

Voir s'il est efficace ou pas, ça peut prendre du temps, chez X, c'est ce qu'il s'est passé, car il avait une track record extraordinaire.

Étude : on crée un biais dans l'analyse : pour voir les risques d'échec d'un CEO, voir le nombre d'années de succès qu'il a eu derrière lui, plus c'est long, plus le risque d'échecs augmente. C'est parce qu'il a dix ans de succès, il y a alors un risque. Mais ça dépend, ça arrive qu'il soit bon longtemps. Comme ça fait longtemps qu'il est là, quand il donne une réponse, on ne la questionne plus, s'il le dit avec autorité, on n'ose pas le confronter, car il a une telle track record, et là on arrive dans la zone de danger. L'admin ne fait donc plus son boulot, dans la gouvernance, ça ne va plus, c'est une zone de risque. Il faut rester vigilant, il faut le remettre en question, il ne faut pas lâcher la garde. En tant qu'administrateur, il faut être là pour remettre en question.

Appendix 3 : Director 2, external director in many hospitals

T : Pouvez-vous me définir le type d'entreprises dans lequel vous travaillez et votre rôle dedans ?

g : Je suis administrateur dans différents hôpitaux. On est fort dépendant des financements de la santé, on est en plein dans la crise, c'est-à-dire que les hôpitaux doivent faire un réseau donc aujourd'hui Maggie Deblock favorise le regroupement des hôpitaux et donc à l'heure actuelle, les conseils d'administrations sont confrontés à identifier les partenaires potentiels pour constituer ces réseaux. Et une des graves difficultés c'est qu'en Belgique il y a évidemment des réseaux qui existent déjà ou en tout cas des regroupements qui se sont fait dans le passé et aujourd'hui, il faut encore aller plus loin. Alors, avant cette existence de constitution de réseaux, on parlait de bassin de soins et donc les ministres précédents poussaient plus à se regrouper en fonction de la localisation quelque soit l'affinité philosophique parce qu'il y a ce problème en Belgique, c'est qu'il y a un réseau public d'hôpitaux et il y a aussi les hôpitaux privés ou chrétiens et donc par le passé il y avait semble il une volonté politique de fusionner par bassin de soin, par région, par ville et faire en sorte que les hôpitaux chrétiens publics travaillent ensemble. Mais ça n'a jamais fonctionné, aujourd'hui on semble être sorti de ce cas de figure là et Maggie Deblock veut que les hôpitaux se constituent en réseau, mais qui regrouperaient un potentiel de 400000 patients. En fonction de la localisation de ces hôpitaux, il y a des hôpitaux qui peuvent soit collaborer avec l'hôpital qui est en face soit coexister avec l'hôpital d'en face, mais en collaborant avec d'autres. Comme tous ces hôpitaux ont développé des services et compétences différents, mais parfois avec des doublons sur les mêmes territoires.

Question : Comment constituer ces réseaux avec 400000 clients potentiels ?

Il va falloir sacrifier certains services, dans une fusion, il faut aussi restructurer, Synergie. Donc ceci est un gros problème auquel nous sommes confrontés, et le management lui, ben fait un état des lieux, en reprenant des données qui viennent de la fédération des hôpitaux en prenant compte des différents services qui se trouvent dans chacun des hôpitaux, on a donc un inventaire avec tous les hôpitaux qui seront candidats potentiels à une fusion avec candidat X dont on est administrateur. Et quelles seront les conséquences si on fusionne, les services menacés pour renforcer celui du partenaire ou l'inverse pour voir s'il y a effectivement des synergies possibles. Mais c'est le management qui essaie de rassembler les données, le CA il est composé d'administrateurs qui viennent d'horizons différents. Ils n'ont donc pas spécialement une connaissance du monde hospitalier, on a chacun nos connaissances, et puis sur base des renseignements fournis, aiguillier par le management, le CA donne son avis, essaie de faire la part des choses.

T : L'info est importante, il faut un bon contact pour prendre des décisions ?

G : Exactement, dans les hôpitaux, il y a le CA puis il y a un bureau plus restreint qui collabore de manière plus étroite avec le management pour préparer le CA et qui peut discuter de la manière dont on présente les dossiers.

Des crises précédentes il y en a : pour le grand hôpital de Charleroi, il y a déjà eu la fusion de plusieurs hôpitaux, et donc aujourd'hui il y a plusieurs implantations issues de cette fusion qui vont disparaître parce qu'on va créer un nouvel hôpital, donc pour 2022, comme le V. donc avant cette crise actuelle des réseaux, il y a eu des crises dues aux négociations et rapprochement de ces 5 hôpitaux, la aussi c'est la même problématique, c'est-à-dire qu'il faut réorganiser les services, sur les différents lieux, les différents sites, si on fait de la maternité, pédiatrie... si on est ensemble, on ne peut pas développer la maternité sur les 5 sites donc

forcément déjà à ce moment là il y avait des tensions et les gens sont appelés à collaborer si on entre dans la fusion. Parmi ces 5 hôpitaux, les tensions s'en sont allées avec le temps. De plus, chacun a sa méthode de travail, ce qui était le plus difficile c'était de faire travailler des gens qui avaient des habitudes différentes de travail, et surtout les médecins, ils ont chacun leur méthode et puis les services administratifs qui collaborent avec les médecins font ce que le médecin souhaite en général. Donc quand des équipes doivent se déplacer, travailler autrement, sur un autre site, ce n'est pas évidemment.

T : Il n'y a pas eu de licenciement à cause de doubles emplois ?

G : Non, on a essayé de rassembler certaines spécialités sur certains sites et essayer de compenser en envoyant des équipes sur d'autres sites, donc échange. En règle générale il n'y a pas eu de licenciements. On était sur la même région de Charleroi où toutes les implantations étaient nécessaires, la seule chose c'était de favoriser un travail plus efficace et faire accentuer la spécialisation, que les équipes soient plus importantes et travailler davantage ensemble, et développer la recherche. Mais il fallait maintenir les 5 sites donc évidemment quand on crée un nouvel hôpital, c'est différent et qu'on rassemble tout le monde sur le même site, il y a des questions d'organisation du travail et de rationalisation du travail. Mais les médecins sont les médecins, ce sont les médecins qui donnent du travail, il faut les garder, maintenant c'est le travail administratif qui peut être efficace, peut-être avec moins de personnel, ou des routines automatisées. Lors de ce rapprochement, il y avait aussi un hôpital qui était proche de Charleroi, qui avait eu des négociations pour rapprochement, mais qui n'a jamais approché et est resté à l'écart. Avec ce que ça entraîne, on a un hôpital proche de nous, mais qui travaille séparément.

T : En tant que CA, quel était votre rôle ?

G : C'était de favoriser le rapprochement, chaque hôpital avec son conseil d'administration, donc en même temps il était négociateur, il devait être en contact avec les autres et faire en sorte que l'opération puisse se faire, il fallait aussi que le management des différents hôpitaux puisse collaborer entre eux. Donc c'est-à-dire que les CA quelque part sont autant moteurs de rapprochement que le management parce que par les contacts que nous avons avec les autres administrateurs, de favoriser le rapprochement et donc on négocie aussi les fauteuils au CA, il faut tel représentant de chaque hôpital donc on reprend tel administrateur de tel autre hôpital et chacun fait un geste pour que ça soit équilibré. Évidemment étant donné que c'est du non marchand, ils sont là en tant que bénévoles et non pas propriétaires et donc ne défendent pas leur beefsteak. Dans le secteur public, on entend les affaires Publifine et autres, ils ont des jetons de présence, quand on approche ces gens, il y a d'autres enjeux. On n'a pas d'intérêt privé nous, alors qu'eux bien. Eux, les partenaires publics, ils ont des intérêts et sont payés. Ils ont une façon plus agressive.

T : Avant que ce se passe, comment avez-vous analysé le cas ?

G : Étant donné que les différentes implantations avaient une histoire qui dépendaient de congrégations religieuses, à partir du moment où les congrégations religieuses vieillissaient, elles étaient toutes confrontées au même problème, c.-à-d., les religieuses ne pouvant plus assumer elles-mêmes la direction, elles rassemblaient elle-même des laïcs qui pouvaient les aider, et donc la crise se pressentait déjà puisqu'elles étaient toutes confrontées au même problème et philosophiquement, elles partageaient les mêmes convictions, le service à la population, toutes les congrégations qui étaient là sur le terrain, elles voulaient assurer le

bien-être de la population dont elles s'occupaient. À partir du moment où on a un objectif commun et une philosophie commune, le rapprochement est plus facile et cette situation n'est pas tombée du ciel en une fois, on s'y attendait, c'était prévisible. Petit à petit, en fonction des contraintes de financement, en fonction des aléas politiques et de la politique de la santé, un moment donné ce chemin était tout tracé vers ce rapprochement. Finalement, ces cinq institutions se sont rapprochées par le fait même que tantôt, il y avait une congrégation qui quittait le bateau de telle institution et qui cherchait une reprise par une autre et donc ça s'est fait comme ça plus ou moins en douceur.

Ce n'est pas une crise qui a été inattendue. Ce n'est pas comme la crise actuelle où il faut faire des économies budgétaires dans tous les domaines et aussi dans le secteur de la santé et/ou tout d'un coup, sans trop de concertations, voilà vers où nous allons, voilà mon projet et après j'écoute, je veux en arriver là, je discute avec les différents opérateurs. Ça, c'est comme ça même si on sait depuis quelques années, on fait des économies. À partir d'un moment, il faut faire des économies plus drastiques dans nos pays et/ou l'évolution technologique médicale conduit à plus de dépenses, à des investissements lourds, évidemment, tôt ou tard ça casse.

T : Vous avez quand même une équipe qui est mise en place pour analyser les risques ?

G : Oui, une équipe qui analyse les risques et perspectives, etc., oui. Quand on crée un nouvel hôpital, on a une équipe qui analyse le projet, on met un team en place, quand il y a un projet de rapprochement avec des partenaires, il y a une équipe qui est mise en place. Maintenant, une équipe constante qui regarde les risques, c'est le management qui sert à identifier les crises, il n'y a pas une cellule risque.

T : Et vous, en tant que CA, vous avez un aperçu plus large sur les différents aspects ?

G : Dans le CA, il y a des gens qui viennent du monde de l'entreprise, d'autres de la finance, d'autre du monde politique ou régional et donc il y a différents regards, différentes compétences et c'est à partir de leur expérience et de la vision du monde, ou l'évolution de la société qu'ils prennent des décisions ensemble.

T : Donc, il y a un bon rôle d'information que vous avez et que les managers n'ont pas ?

g : Le management a des informations dans le secteur dans lequel ils sont, ils sont beaucoup mieux informés que nous. Eux travaillent dessus, ils ont des contacts avec d'autres directions d'hôpitaux, ils ont des contacts avec la fédération, la concurrence, eux connaissent tout ça, eux sont au courant des projets de loi, les administrateurs n'ont pas spécialement tout ça. Ce qui aide le conseil d'administration c'est que depuis quelques années, il y a une tendance à informer davantage le CA à propos du secteur par exemple des revues de presse spécialisées, les administrateurs sont alimentés quotidiennement sur les revues de presse synthétique sur le monde de la santé, le monde pétrolier, financier, etc. Il y a des revues de presse et il y a des renseignements qui sont communiqués comme ça, soit par l'affiliation par une société qui est une revue de presse soit aussi par des cellules de l'institution de l'entreprise qui alimente le conseil d'administration dans ce sens-là.

Et donc le CA, par les contacts que les administrateurs ont vers l'extérieur peut aussi amener des informations, mais de manière plus générale qui ne sont pas liés au secteur lui-même. Le CA est plus polyvalent et général et est donc alimenté par des informations du terrain fourni soit par des revues de presse que transmettent les responsables de la communication des entreprises ou par le management ou par différentes cellules, soit par le management soit par

le service communication. Cette information qui est plus liée au métier, celle qui remonte au CA tandis que les administrateurs eux alimentent le management, l'information de leur secteur.

T : Ce sont plus les administrateurs indépendants ?

g : Dans le secteur non marchand, on est tous indépendants, on n'est pas propriétaire de l'institution, on est là en tant que bénévole, pour éclairer le management, conseiller le management, il n'y a pas de distinction.

Par contre, un exemple à Chimay, j'étais au CA aussi pour bière de Chimay et pour d'autres sociétés de développement général aussi de distribution de soutien d'œuvres dans le monde. Là, il y a les moines qui sont les propriétaires et à côté il y a des administrateurs indépendants qui sont retenus pour leurs compétences et regards extérieurs. On trouve alors la notion de propriété, administrateur propriétaire et administrateurs indépendants. Mais ici, dans le secteur hospitalier et caritatif, ils sont tous bénévoles et indépendants.

T : Dans le secteur public, ils sont là pour les représenter ?

g : Dans le secteur public, ils sont rémunérés et en plus, il y a une répartition politique qui se fait donc ceux qui sont au pouvoir placent leurs hommes du parti pour tenir les manettes. Ici on a un gouvernement qui est issu d'une coalition, quand les mandats des administrateurs viennent à échéance, on les renouvelle, en se répartit les différents postes en fonction des coalitions qui sont en actions.

T : Au niveau culture, est ce que vous essayez de trouver une culture commune aux différents hôpitaux ?

G : important, car quand on regroupe différents hôpitaux, ils ont chacun leur manière de procéder, de voir les choses et constituent chacun une « famille », avec une certaine vision et ambiance et aussi il y a des spécificités locales, car la clientèle n'est pas spécialement la même, chaque quartier a ses caractéristiques, ce n'est pas si homogène que ça. Quand on rassemble différentes institutions comme différentes entreprises, évidemment il y a un esprit qui n'est pas commun au départ, il faut parvenir à rassembler des gens sur des objectifs communs et de construire un esprit maison qui est plus large qu'un esprit propre à chaque implantation.

T : Cela peut être déranger pour certains employés qui ont une habitude de travailler ? Il faut donc un compromis ?

g : On le voit quand il y a un déplacement de personnes, ça les freine, je vais faire le même travail dans l'implantation A et implantation B, qui est distants de 5 km peut-être, mais c'est le même travail. PQ c'est moi qui doit aller là ? C'est le même travail, mais autre part. ça prend du temps, mais normalement, si on a de bons managers, on peut arriver à convaincre les gens par des objectifs qui sont mobilisateurs, qui leurs apportent une satisfaction, par exemple maintenant, le fait d'avoir un projet pour un même hôpital, c'est fédérateur, tout le monde a envie de développer des collaborations en vue de ce même hôpital. Ce sont des projets fédérateurs. Ce qui peut fédérer différentes implantations, c'est avoir des mêmes objectifs dans les mêmes hôpitaux. Par exemple, développer tout un processus pour être reconnu niveau qualité, pour obtenir des accréditations. La LSM depuis 4-5 ans, ils veulent l'accréditation, qu'elle soit reconnue, il faut le label. À ce moment-là, tous les départements,

RH, finances... il faut travailler pour obtenir la qualification requise, la certification. Forcément, les gens se mobilisent pour cela. En mettant en place un certain objectif commun, ça peut aider l'intégration donc dans un autre hôpital par exemple, c'était une certification avec le niveau de la qualité des soins donc on s'est lancé dans ce projet-là avec une société canadienne. Donc tous les services sont passés au crible avec des guidelines qu'ils doivent atteindre à travers tout un processus de screening.

T : De nouveau, il faut avoir un bon accord entre management et CA ?

g : Ces projets sont amenés au CA et soutiennent son management pour aller dans cette direction-là. Il y a différentes étapes : l'évaluation revient au CA. Par ex, quand il y a des difficultés de communication, dans un hôpital. Maintenant suite aux mesures de Maggie, on a tenté de devancer ce que Maggie avait déjà en tête pour les soins d'urgence et maternité. Il y a des décisions qui sont parfois prises rapidement par le management et puis on a des retours de flamme, fermer un hôpital ou un département, ça provoque un relevé de boucliers du monde politique ou de la population, donc si sur Tubize, on dit qu'il n'y aura plus d'hôpitaux, mais qu'il y aura juste un hôpital de jour donc plus de longs séjours. Il y a des Quak, après, le CA doit être tenu informé dans la manière dont on gère la communication avec l'autorité publique, de soutenir le management et en tous cas dire au management de faire attention dans la manière dont il procède, de tenir compte des infos avec les pouvoirs publics, ne pas brusquer les pouvoirs publics ou ne pas les mettre au pied du mur. Et puis, c'est le CA qui est responsable parce qu'après les autorités qui s'adressent aux administrateurs et c'est le management qui communique qui dit les choses, qui les préparent, prend la décision publiquement, pas le CA.

T : Vous êtes le lien entre le gouvernement et management ? C'est bien le CA qui décide qui sera manager dans votre cas ?

G : Oui, c'est comme ça, quand on doit remplacer un directeur, on passe soit par un service interne ou externe de chasseurs de têtes et on recrute différents candidats et il y a une cellule où il y a certains administrateurs qui sont désignés au sein du CA pour préparer le filtrage et puis on en retient deux ou trois puis ils sont présentés au CA et puis le CA se détermine pour l'un ou l'autre.

T : C'est possible que la crise soit due à un manager ?

g : Ça peut arriver, jusqu'à présent, dans les CA où j'ai participé, peut être un cas. On a remis ça sous le couvert d'un problème de santé, on a mis un nouveau. Dans d'autres institutions, on peut avoir des managers qui jettent les gants et on peut se retrouver devant un vide. Il faut donc remplacer au plus vite la direction. Est-ce possible que des administrateurs prennent leur place, il peut arriver que deux trois administrateurs prennent front, ils sont désignés par le CA pour essayer pendant un certain temps de sauvegarder ce qui peut être sauvegardé. Et donc avoir un support.

Pour la crise financière : le CA a eu son rôle aussi. Dans des institutions comme celle-ci dans les entreprises, on a besoin de financement bancaire, pendant la crise, les banques sont soucieuses de voir comment est composé le CA et de garder de bons contacts avec certains administrateurs donc les CA sont importants quand il y a des crises financières, car on regarde le management et la composition du CA. Même si ces gens sont bénévoles dans ce type d'institutions, on regarde si elles sont dignes de confiance. Et dans une période de

rationnement de crédits, les banquiers évidemment tiennent à leur argent, à leur sécurité, la composition du CA est donc importante pour les créanciers.

T : Ce sont eux aussi qui choisissent les managers et font gérer l'entreprise, cf., etc. ?

G : Exactement, ils regardent la composition du management, ils regardent la composition du CA et ils regardent si les informations financières sont bien transmises au CA, si le management est doté d'outils qui leur permettent de faire un reporting de la situation, et dans les institutions telles que celle-là, si on a de bonnes directions financières avec des outils et qui permet au CA d'être régulièrement informés de la situation financière, c'est très important pour les banques. La difficulté se présente quand justement le management n'a pas de bons outils de reporting. Dans ce cas-là, la composition du CA est encore plus importante aux yeux des banquiers parce qu'il veut que le CA soit composé de gens compétents qui puissent aller gratter et trouver les informations si on n'a pas les outils adéquats. Et donc, c'est pour ça que dans ces institutions, on a aussi des comités d'audit composés de certains administrateurs comme dans les entreprises privées, on a des comités de rémunérations, d'audit un peu comme dans les autres entreprises en fonction des compétences des administrateurs, ce sont des personnes différentes issues du CA.

Et donc en cas de crise financière, il y a des institutions qui sont aussi financées par des banques, il y a des prêts par ces banques et donc en cas de crise, il faut garder de bonnes relations avec des banques et ces banques n'accordent que ces bonnes relations s'ils elles sont sûres que les administrateurs sont sérieux, le management aussi et l'échange d'info entre les deux fonctionnent bien.

T : Qu'avez-vous appris de la crise ?

G : Dans toutes les institutions, on sait que les banques veulent des garanties, dans toutes les institutions, on a une partie immobilière, on a des bâtiments, des terrains donc on essaie d'avoir des institutions qui ont un parc immobilier qui tiennent la route, on essaie d'avoir aussi des bilans qui présentent les choses et qui soient bons et répondent à certains critères par rapport au secteur surtout si on a des projets immobiliers importants comme un nouvel hôpital avec des financements qui s'étalent sur 20-30 ans. Donc, il y a des études qui sont faites pour que du point de vue fiscal et financier, les projets tiennent la route. Même si ce sont des ASBL et pas taxées sur les profits, de toutes façons, les bilans doivent tenir la route, les informations doivent tenir la route et on sait ce que les banques utilisent.

T : Ce sont les managers qui font cela ?

G : Oui en informant le CA, et le CA par les membres qui sont dans le comité d'audit qui influencent le management sur certains points pour préserver la capacité d'emprunt d'institution auprès des banques. Il faut des fonds propres et une garantie d'activité pour obtenir des moyens financiers pour le fonctionnement de l'institution, mais il faut aussi pouvoir compter sur la collaboration des banques. Tous ces secteurs là qui sont subsidiés, il y a toujours un décalage entre le versement des subventions ou le remboursement de certaines dépenses et les échéances, il y a un décalage dans le temps donc les besoins en fonds de roulement sont importants. Donc faut pouvoir le financer, il faut des revenus, des cf. et puis en plus dans le monde de la santé, on regarde l'activité d'il y a trois ans pour financer aujourd'hui, donc vous recevez sur base de ce que vous avez fait il y a trois ans, vous recevez le montant nécessaire aujourd'hui.

Dans les écoles c'est plus court, on regarde la présence des élèves et puis l'année prochaine, c'est au mois de septembre qu'on sera fixé. Dans le monde la santé c'est sur 3 ans, donc si on a augmenté notre activité il y a trois ans, ça suppose qu'on ait pu augmenter nos capacités il y a trois ans. Donc vous n'obtiendrez du gouvernement des fonds que trois ans après en fonction de cette activité alors qu'elle a pu diminuer. Donc on a besoin des banques, donc s'il y a une crise qui frappe les banques, il faut préserver nos relations avec les banques et en plus il faut savoir que quand on va à l'hôpital, la personne elle ne paye pas tout, elle paye le ticket modérateur, il faut rémunérer le médecin, rémunérez le personnel. Les mutuelles et assurances ne paient que trois mois après, vous vous devez financer ces trois mois, il faut toujours du cash. Donc les avances de trésorerie sont énormes et on ne peut que les puiser chez les banquiers.

Appendix 4 : Director 3, independent director in a private hospital

T : Quel est votre rôle dans l'entreprise et quel type de crise avez-vous vécue ?

X : J'ai le statut d'indépendant, mais pas un administrateur indépendant : on appelle ça quelqu'un qui n'a rien avoir avec la structure et qu'on appelle un garde fou, ce n'est pas un administrateur indépendant à ce titre-là. Mais moi j'ai un statut d'indépendant, car je suis avocat et ils sont nécessairement indépendants.

Explication de la crise : Une crise qui est importante est en 2001 lorsqu'on a restructuré le V, on a créé le V. Il y a eu une explosion dans une des deux cliniques qui étaient gérés donc X et Y. Il y a eu une guerre qui démarre au niveau du management et puis c'est le CA qui a repris la main et qui a mis dehors un associé qui a reconstruit autre chose, ce qu'on connaît aujourd'hui. Ça, c'est la crise où le CA va montrer qui il est vraiment et va jouer un rôle particulier. Ce sont des crises plus grosses. La crise avec les médecins, c'est plutôt opérationnel, il y a des décisions qui vont découler du CA de cet événement-là à savoir un blocage des autoroutes de certain syndicats, empêchant des médecins d'atteindre le lieu de travail et aujourd'hui on attribue un décès à ce blocage autoroutier. Le CA n'est pas intervenu du tout, dans la gestion directe de la crise, dans cette crise, le CA est intervenu par après, en disant oui je décide de me constituer partie civile contre X pour entrave à la circulation qui a empêché mon activité et potentiellement tué quelqu'un. Donc le rôle du CA, il reçoit un reporting dans une situation comme celle-là que je ne vais pas qualifier de crise, qui doit être complet. Au niveau du CA lui-même, il le reçoit en différé, l'administrateur délégué celui qui est plus plongé dans la gestion journalière, il va avoir une information en flux plus tendu que le CA qui va prendre connaissance de ça à la prochaine réunion, mais aussi par un mail d'information, mais il n'y a pas un conseil qui va descendre dans le cambouis et gérer le problème.

T : Est-ce que le CA est juste là pour supporter ?

X : Oui, c'est ça, la particularité d'un CA et des administrateurs pris individuellement, c'est que quand tu es administrateur et pas administrateur délégué, ne t'occupes pas de la gestion journalière. Par contre, tu dois toujours t'en préoccuper et tu dois toujours être à même d'intervenir en cas de problème, et c'est là que tu commences ton rôle, c'est quand ça foire et tu es responsable, et donc si tu ne parviens pas à le faire, car tu es désintéressé de l'entreprise ou tu n'es pas compétent tout simplement, tu as une responsabilité personnelle d'administrateur. Dans les crises : c'est un peu comme un service d'incendie, ils sont là, mais personne ne souhaite qu'ils n'interviennent, mais quand il y a un feu et que le particulier ne sait pas jubiler lui-même avec les instruments ou les conseils qu'on donne, le service d'incendie doit sortir, et il faut qu'il soit opérationnel, qu'il sache sortir l'incendie. C'est un peu ça au niveau de la crise, pas au niveau de la stratégie de l'entreprise.

T : Oui ce n'est pas du day to day, c'est vraiment pour essayer de faire sortir de la crise de la société. Donc je pense qu'on peut essayer avec l'exemple de la crise de 2001.

X : Hors sujet crise, le CA a plein de missions, il faut faire que la crise soit grosse pour que le CA prenne la main.

T : Pouvez-vous donc m'expliquer la crise ?

X : On va parler de la clinique de X et Y. En 1998, la clinique de X est gérée par une ASBL appelée l'ASBL. En 1998, la réglementation change et les hôpitaux doivent avoir un certain nombre de lits pour maintenir leur statut d'hôpitaux. À ce moment-là, des discussions ont été faites et la X fusionne avec la clinique Y. Elle, elle est gérée par une autre ASBL, vont créer ensemble Z. C'est donc deux nouveaux partenaires qui doivent travailler ensemble et tirer la charrette dans le même sens et la crise va commencer à ce moment. Rien de grave jusqu'à présent. Sauf, que les problèmes commencent à s'accumuler, les plaintes commencent à s'accumuler, d'abord au sein du personnel, là on est au courant de rien du tout sur la manière dont les choses semblent dorénavant envisagées ou on met un peu l'humain de côté et on ne parle plus que de chiffres hors on est dans une institution hospitalière ou l'humain a une place considérable. On constate des mouvements, des roccages au niveau du personnel, ou le partenaire Y essaie de placer ses pions à des postes un peu stratégiques pour essayer de gagner un peu de terrain et prendre des places qui sont des places importantes au niveau décisions, tout cela se fait en sourdine jusqu'à ce qu'à un moment donné, les membres du personnel, surtout de X (car ceux-ci sont touchés) aillent se plaindre auprès d'une religieuse qui est donc administrateur délégué de la nouvelle structure.

Alors là le personnel contacte le CA, l'administratrice en question. Quand on t'annonce quelque chose qui te semble grave et lourd de conséquences, tu restes un peu sur la réserve et tu vas essayer de faire ta religion. Le problème se posait pour que tu comprennes bien notamment, avec la direction générale en place donc il était difficile pour le CA de se diriger vers la direction générale, car elle était potentiellement en cause donc là on a fait des interviews direct avec des membres du personnel et des médecins qui étaient plaignant sur les événements qui se passaient.

Avant la crise, mise au courant du CA et donc aussi vérification de l'information par le CA. Tu n'annonces pas les yeux fermés que quelque chose est exact. Alors à ce moment-là, la particularité, comme on était à deux partenaires dans un conseil d'administration, et que l'autre partenaire était le problème, on s'est rabattu sur une structure qui était l'ancienne association, l'ancien CA qui existait toujours.

T : Comme il y a deux CA, deux teams management qui se mettent ensemble, comment ça s'organise ? Au niveau des fusions

X : On a reconstruit une direction commune qui était bicéphale pour faciliter les choses, on n'a pas réussi autrement, pas de souhait. Le souhait de l'autre était de gangréner l'organisation nouvelle, donc ils n'avaient pas souhaité mettre sous la table la question de la direction générale unique puisque ça les arrangeait bien ayant un directeur général plus jeune, plus manager qui était bon père de famille dans l'ancien système.

T : Donc, pour bien comprendre, ils essaient de prendre le pouvoir sur les deux hôpitaux ?

X : Exactement alors que l'organisation était commune. Alors comme il n'était pas possible de porter la question tout de suite dans l'entité fusionnée. On a eu une série de réunions dans le CA qui existait toujours de la clinique de X donc là on était entre amis, du même board, de la même institution. J'ai décidé d'être prudent dans les démarches à mettre en place pour éviter de provoquer un clash potentiellement lourd de conséquences. Alors, après s'être bien documenté, après avoir échangé dans la structure de l'ancien conseil d'administration, je te dis ça, car il existait toujours. Il n'aurait pas existé, on aurait provoqué une réunion d'une partie du CA, pour discuter avec les autres, car un CA c'est une entité collégiale donc il y a pas un qui part tout seul comme un cozak dans les plaines de Sibérie. On travaille en équipe,

on avait donc ce forum qui existait toujours dans lequel on a pu s'expliquer et une fois qu'on était convaincu et documenté sur la réalité des problèmes, on est revenu vers le CA de l'entité fusionnée pour expliquer les difficultés.

Alors, le CA prend ses responsabilités, dans un premier temps on ne veut rien entendre, on est dans le déni, dans un deuxième temps, on prend des mesures visibles de réorganisation du management et donc on met un peu de côté les directeurs généraux en place et on va investir le conseil d'administration, ou des bureaux du CA de plus de pouvoir pour démontrer au reste du CA que la volonté n'est pas celle qui est ressentie sur le terrain et souhaiter par là de :

1. Rassurer l'ensemble du CA et surtout la partie X.
2. De mettre certains éléments du CA devant les faits pour qu'ils commencent à prendre leurs responsabilités.

L'étape numéro 3 : on a remarqué que ce n'était pas satisfaisant, qu'il y avait toujours des opérations de pilonnage et autres et donc on a pris la décision de se séparer de cet associé membre du CA. On a mis ça sur la table au niveau du CA dans l'écrit et dans les réactions vives et émotives. Et puis après des heures, des jours des nuits de négociations, le partenaire a accepté de sortir de l'organisation, moyennant revente de l'institution hospitalière qu'il avait amenée dans le panier de la mariée. Pendant ce temps-là, on est vraiment dans le traitement de la crise. On n'est pas encore séparé, on est en cours. On ne défusionne pas, c'est le partenaire qui était propriétaire de l'une des deux sociétés qui va nous revendre, il quitte, on lui rachète sa part dans l'entreprise. Mais pendant tout ce temps-là, il faut bien se dire que c'est le CA qui gère l'entreprise, parce que la période est extrêmement agitée, il n'y a plus aucune direction générale qui a du crédit et là le CA est dans le cambouis et là il est clairement dans la gestion journalière, il est dans la gestion des problèmes et on n'a pas réinvesti à ce moment une direction générale ou autre chose.

T : J'ai eu dans une autre interview une personne disant qu'un nouveau management était directement mis en place et que le CA ne reprenait pas la fonction. Mais changer le management peut être difficile, car ça peut prendre du temps et donc il arrive que le CA reprenne des fonctions ?

X : C'est exactement ça, ça prend du temps, tout ça a pris 1 an et demi et deuxièmement tu ne connais pas toujours la nature de la solution que tu vas adopter et donc engager un nouveau gestionnaire, un nouveau directeur général ou autre, ça va peut-être préjuger de la solution ou empêcher de mettre une solution qui est celle que tu pourrais envisager dès lors que tu as déjà quelqu'un en place. Donc on n'a rien fait du tout, on a en parallèle de cette séparation, on a cherché des solutions, il n'y avait pas que la gestion du courant, la gestion de la sortie de l'un et le convaincre de sortir, il fallait aussi qu'on trouve le partenaire avec qui on voulait travailler. Ça c'était un troisième volet du travail du conseil d'administration, en tout cas d'une partie du conseil d'administration, car le CA était en train d'exploser puisqu'il y a une partie des membres qui sortaient. Et au sein du CA, tu as toujours des gens qui sont plus investis que d'autres, les autres ne sont pas inutiles, mais apportant et sachant apporter de nombreuses choses sur un volume de temps faible que tout le monde ne peut pas apporter.

T : Ceux qui sortaient, c'était de l'autre société ?

X : Ceux qui étaient apportés dans le CA comme mandataire de l'associé dont on rachetait les parts étaient en train de savoir qu'ils allaient sortir. Certains étaient démobilisés, d'autres avaient moins le temps. Donc il y avait une partie du CA qui était très actif pour chercher la

solution, solution qui a été d'abord réfléchi dans plusieurs configurations et puis finalement on s'est retrouvé à table avec l'ancien directeur général d'un troisième hôpital et leur administrateur délégué et on passé beaucoup de temps à discuter et construire une solution qui nous paraissait tout à fait défendable et qui préservait les intérêts de l'entreprise et on a donc fait le doublé à savoir l'éviction de l'ancien associé, le rachat de ses parts, et l'association avec cette nouvelle clinique.

Et alors, on entre dans la troisième partie de ta question, qu'est ce qu'on fait après, on réinvesti les structures, les structures de management opérationnel sur le terrain sont chargées de l'exécution, de la mise en œuvre des décisions qui ont été prises et de reporter le bateau pour que, reprenant le rôle et bien fasse fonctionner au quotidien. Sache quand même que dans l'opération de discussion avec l'ancien partenaire, on aurait été jusqu'à démettre le président qui était aussi un investi de l'autre actionnaire, on l'a viré, ça ne se fait pas souvent, mais il a été viré. Il n'était pas du tout content de partir.

C'est vraiment une crise qualifiée de majeure dans une entreprise.

T : Donc on revient sur la prévention de la crise. Est-ce que le CA met en place un team qui met en place les différents risques qu'il y a dans une entreprise ou bien c'est le manager qui s'en occupe ? Risk management

X : Comme tous ceux qui ont des baromètres peuvent analyser la pression atmosphérique et voir s'il y a un gros orage demain, le CA n'a pas de baromètre, il doit le construire, il n'y a pas d'outil tout fait. Il doit veiller à être documenté de manière complète pour pouvoir au cas échéant détecter une crise, ce n'est pas toujours facile parce que le CA n'a des retours, que ce que lui fait la direction de l'entreprise et pour peu que tu n'en sois pas proche. Aujourd'hui, on a la chance, pas parce que c'est moi, mais on a la chance d'avoir la fonction d'administrateur délégué, il est en direct avec le directeur général et quasi permanent ce qui fait qu'il y a un lien qui se fait d'information continue et donc moi je suis pour autant évidemment que la transparence soit faite au niveau du directeur général, ben je vais être informé très vite d'une situation de crise et à moi de me retourner vers le CA, quand on rentre dans une crise qui relève de sa compétence. Mais ce n'est pas le cas d'une grève d'autoroute. Mais il n'y a pas d'outil tout fait à disposition du CA. Ça repose sur la loyauté de la direction et évidemment si la direction est en place, c'est que le CA a confiance en elle et si le CA n'a plus confiance, elle change la direction, mission très importante du CA. Il est aussi important d'avoir des rapports financiers réguliers, avoir des infos, parfois un détour d'un couloir, quelqu'un vient te dire quelque chose et voit si tu es attentif ou pas.

T : Est-ce que vous avez une Risk management team ? Est-ce que le CA met ça en place ?

X : C'est une mission de la gestion, c'est une gestion du risque, ça fait partie du quotidien de la direction générale. C'est vraiment, et c'est valable pour tout commerçant, tout indépendant, pour tout. Quels sont les éléments qui demain sont des embûches sur la route et qui doivent être contournées ou sautées. Ça doit être analysé tous les jours. Et bien évidemment, c'est le CA qui a mis cette équipe en place.

T : Vu que c'était deux entités différentes, au niveau culture, comment ça s'est passé ?

X : ç'a été une difficulté qui reste d'ailleurs, car cette entité reste dans le groupe et n'a toujours pas le même fonctionnement d'ailleurs. En tout cas pas tous, mais oui c'est clair que quand tu rentres dans un processus de fusion, c'est un processus toujours compliqué. Il faut savoir que le temps que tu envisages et que tu crées la fusion au niveau du CA, ce temps là va être beaucoup plus long au niveau du terrain parce que tu as dans un CA une vision qui doit être unique, tu as un objectif qui est approprié par tout le CA et tu as construit cette vision de fusion au niveau du CA, ça devient une évidence. Mais ce que tu as discuté à 10-12 personnes va devenir beaucoup plus compliqué lorsque tu vas devoir l'envoyer dans le terrain puisque là tu as beaucoup de personnes qui ne partagent pas la même chose, qui ne sont pas autour de la même table, qui ont des emplois du temps différents, des métiers différents, des vues différentes et qui n'ont jamais eu l'occasion de s'aligner sur un objectif et donc effectivement la culture occupe une place très importante et ça prend beaucoup de temps pour que la mission de la direction générale soit visible sur le terrain et veiller à ce que la culture d'entreprise se développe et soit une préoccupation quotidienne. Et il faut que tout le monde joue le jeu. Dans cet exemple qu'on a pris, une partie du CA ne jouait pas le jeu et tu ne pouvais pas du tout réussir un exercice qui consistait à créer quelque chose d'unique avec ce partenaire, car lui voulait prendre le pouvoir sur le tout.

T : Donc il faut beaucoup de flexibilité et d'adaptation ?

X : Beaucoup, tous les jours, tu travailles avec des hommes et des femmes, toujours faire des concessions et faire en sorte que ça fonctionne. Et donc les hommes et les femmes quelque soit leur responsabilité doivent toujours prendre sur eux, doser, se mettre en avant, c'est un exercice qui est difficile.

T : C'est peut-être un problème qu'il y a eu ici ? Manque de flexibilité ?

X : Et aussi avide de pouvoir, c'était une organisation qui en poids relatif était les plus petits et donc il y avait aussi une sorte de frustration avec, à l'époque, un admin délégué qui était plutôt un potentat qu'un homme de concession et de partage.

T : Ce n'est pas une fusion qui était voulue ?

X : C'était un mariage de raison et ça n'a pas aidé dans ce cas-ci. Au niveau légal aussi.

T : Au niveau simulation, etc., avant qu'une crise arrive, est-ce vous mettez en place des simulations pour vous préparer à ça ?

X : Non, on ne fait pas ça.

T : Quand une crise arrive, on la sous-estime toujours et une fois qu'elle est là, elle est toujours plus grosse que ce qu'on ne pense ?

X : C'est vrai, quand tu es informé, tu es logiquement informé en dernier maillon de l'information quand ça arrive chez toi au niveau du CA, ça a eu le temps de grossir, de se compliquer avant que ça arrive chez toi. De manière que c'est déjà très compliqué, tu ne peux pas te jeter comme ça dans la gueule du loup, houlala il y a une crise compliquée, je me jette à l'eau. Il faut d'abord se documenter, se renseigner, entendre les uns et les autres pour voir en effectif ce qu'il y a lieu de faire. Tu te dis sans doute que ce n'est pas si grave que ça alors que ça peut être très grave.

T : Il faut toujours une bonne transparence alors, une bonne information ? Ce qui est pas mal, c'est que vous avez pas mal de contacts entre vous ici grâce à l'admin délégué.

X : Bien sûr, ça ne se passe pas comme ça partout.

T : Toujours pendant la crise ? Est-ce qu'il peut arriver qu'il y ait un travail entier de l'entreprise, nouvelle culture ? Mise en œuvre de la solution ?

X : Oui ça a imposé un travail colossal, car on a de manière un peu audacieuse, alors qu'on était en train de se disputer à deux, on a fini par multiplié par 6 et donc la on multipliait les problèmes par trois. Et donc au niveau du personnel, c'était un truc qui devenait beaucoup plus grand que le produit initial et donc il y avait un travail très important pour créer cette nouvelle culture, nouveau logo, nouvelle AG, nouveau CA, nouveau nom, un nouveau management, nouvelle présidence et on a tout reconstruit. Avec des questions pratiques, mais très sensibles, arrivant avec deux hôpitaux vers 6 hôpitaux, je ne voulais pas qu'on ait l'impression que l'un reprend l'autre donc j'avais dit, on crée une nouvelle ASBL et on met tout dans cette ASBL. Le CEO, à ce temps s'est dit bonne idée, et est finalement arrivé après et a dit écoutez, si on fait ça il y avait une série de complications juridiques au niveau des propriétés immobilières. Donc on se remettait des problèmes sur les bras, des actes notariés à faire pour des apports, etc. Et donc on a dit on va garder l'ancienne ABSL, mais on va la rebaptiser, mais on ne va pas seulement faire ça, on va refaire complètement ses statuts. Donc on a reconstruit des statuts de A à Z et un nouveau nom. On a refait les choses pour avoir le plus grand sentiment d'appartenance de tous à la nouvelle structure commune.

T : Est ce qu'il y a des transferts d'équipe ?

X : Ça chagrine les uns et réjouit les autres, mais il faut qu'ils comprennent que c'est dans l'intérêt de chacun au sens large, mais ça se fait toujours, car récemment encore, on a transmis les services de maternité vers la clinique de X. précédemment de X vers Z. ça doit se faire, même si ce n'est pas toujours compris. Et le rôle du management, c'est de faire passer la pilule, faire comprendre que c'est de l'intérêt de chacun.

T : Post-mortem mechanism : Qu'as-tu appris de la crise ?

X : La particularité c'est que c'est une crise interne et pas du marché. On ressort de ça différent, tu te dis que tout peut arriver, et tu vas effectivement te mettre des signaux d'alerte que tu vas gérer toi-même et tu vas veiller à ce qui a permis, ce qui était le terreau du problème n'existe plus et comme tu l'a bien dit, la culture d'entreprise, de ménager les susceptibilités de chacun, car tu te retrouves dans un groupe et tu sais que tu as toute une série de susceptibilités de chacun qu'il faut tout ménager, veiller à ce que tu sois bien le directeur de tous, et pas comme dans ce cas, le directeur qui vient de X ou Y. Les gens sont aux aguets, ils sont craintifs, ils ont peur, ils ont une solution qu'ils ne cherchaient pas, donc ils sont devant quelqu'un qui va commettre des erreurs et qui va nécessairement leur offrir des opportunités de détruire ce qu'ils ont fait.

Ce sont des petites choses parfois, mais qui peut compliquer singulièrement la vie de l'entreprise, mais oui certainement, tu veilles à éviter tous les comportements de ceux qui ont posé problème auparavant. On va alors essayer ici de développer dans le cadre un comportement d'esprit d'entreprise, de culture d'entreprise, de rapidement faire un travail pour que tout le monde se sente appartenir à la même boîte et pas deux boîtes qui se

regardent de travers et je peux te dire que maintenant nous sommes 16 ans presque 17 après et nous avons toujours des personnes qui pensent appartenir à telle société et pas à la nouvelle. Il y a encore des gens qui travaillent comme ça.

Je pense que vivre ça, ça te responsabilise et pousse à plus de vigilance. Jusqu'à la gestion de cette crise, j'étais l'administrateur pot de fleurs. Avant, il y avait 4 réunions par an. Je n'étais pas impliqué par la gestion, tout était très organisé et tu venais juste faire acte de présence. Cela ne m'arrive plus jamais dans n'importe quel conseil je suis. Il n'y a pas un CA dans lequel je participe dans lequel je suis pot de fleurs. Tu as des responsabilités quand tu es administrateur et quand tu es administrateur, même pas délégué, tu as un paquet de responsabilités sur tes épaules et tu dois savoir que demain tu es peut-être le pompier qui sort de ta caserne. Et donc ça, je pense, tu es différent après. Il faut alors la gérer sans que tu rentres dans le territoire de la direction générale, mais que tu restes quand même suffisamment informé. Tu as donc un travail qui est de gérer cette mission un peu particulière d'administrateur d'une entreprise dans laquelle tu as une structure de gouvernance. Tu as des petites ASBL où tu n'as pas de direction et là chaque administrateur met ses mains dans la confiture, l'un pelle des patates, ça, c'est des petites ASBL. Mais dans une entreprise d'une certaine taille, tu as une structure avec laquelle tu dois aussi vivre.

T : En tant qu'avocat, est-ce que ça a aidé ? Le fait d'avoir cette profession ?

X : Oui, au niveau légal et au niveau de la gestion du risque, on n'a pas de baromètre. C'est aussi ce que la diversité d'un CA peut apporter, c'est que tu as des gens qui voient le CA et le rôle du CA avec un certain lorgnette. C'est avec l'addition de ces différentes lorgnettes que tu auras une vision qui est sécurisée qui va être à LT et on l'espère la meilleure pour l'entreprise donc oui, ma formation d'avocat, mais aussi mon métier m'a beaucoup aidé. Tu peux être juriste sans être avocat, tu peux être avocat, mais tu as d'autres réflexes en pratiquant le contentieux, il y a des moments dans lesquels on a sûrement pris une décision différente parce grâce à ça.

T : As-tu un exemple ?

X : Dire qu'une décision du CA ne sera pas légale parce que... Un autre administrateur juriste qui n'est plus la m'a demandé qu'on mette à l'ordre du jour l'état des dettes fiscales et sociales de l'entreprise puisqu'il avait vu dans un dossier qu'un administrateur pouvait être poursuivi pour non paiement des cotisations sociales ou du précompte professionnel parce qu'ils ne s'en étaient pas inquiétés et étaient dans l'impossibilité de payer. Donc maintenant, l'ordre du jour de tous les CA est de faire l'état des dettes.

Par exemple, on a dû faire des recours pour des arrêtés ministériels, ce n'est pas moi qui gère le recours, car je ne gère pas le contentieux de fond, c'est sûr que le CA était content d'avoir un administrateur qui est par ailleurs avocat.

T : Ça permet plutôt alors d'avoir une bonne supervision que le management n'a pas sur de nombreuses choses ? Le management a l'info, sait les problèmes, mais vous derrière vous avez une supervision pour donner un avis ?

X : Oui, c'est le but, donc de l'intérêt de composer un conseil de manière idéale, c'est quoi idéal ? C'est de faire un panel des compétences qu'on veut autour de la table, on remplit les cases, et on va chercher des profils pour qu'à la fin on ait notre arc en ciel au niveau du CA. Et au moins, le management se sent supporté, sachant qu'il y a toujours quelqu'un derrière

pour l'aider. Ce n'est pas un contrôleur, mais un conseiller. Mais peut être contrôleur en tant de crises. Le CA est là pour supporter l'équipe de direction et peut apporter des matières quand la décision est difficile.

Appendix 5 : Director 4, CEO of a tool company

T : Pourrais-tu m'expliquer la société dans laquelle tu travaillais ainsi que la crise que vous avez rencontrée ?

g : C'est une société qu'on avait rachetée et puis on avait perdu très rapidement les deux plus gros clients de la société. Ça c'est pour redresser le cadre du truc parce que le premier problème sérieux qu'on avait c'était si tu veux effectivement la perte de ces clients et ensuite le fait qu'on s'est retrouvé du coup avec nettement moins de chiffres d'affaires qui était prévu alors que le plan de dépenses n'avait pas changé, et que même il a été augmenté par le fait que la perte de ces clients a fait qu'on a dû faire des investissements supplémentaires que je vais t'expliquer aussi.

En fait, tout commence en 2000 où Papa qui prenait sa pension quelques années plus tard était déjà en train de préparer sa retraite qu'il voulait active et donc avait décidé d'investir dans une société qu'il connaissait pour gérer les affaires de son propriétaire à l'époque, cette société s'appelait X et était active dans l'import, export d'outils de bricolage, outils qui étaient pour l'essentiel en provenance d'Asie, de Chine, et donc nous avons effectivement racheté cette entreprise en 2000 avec une série d'autres investisseurs. Le but, à l'époque étant d'essayer d'intégrer ensuite cette entreprise dans un fonds d'investissement qui pourrait être revendu beaucoup plus cher pour une belle plus-value à la clef quelques années après. Ça ne s'est pas passé comme ça.

Premier problème : un mois après la reprise de la société qui avait fait l'objet d'un crédit assez important auprès d'une banque, après un mois du rachat, nous perdons deux des nos plus gros clients qui eux deux assuraient 40 % du chiffre d'affaires qui était donc une mauvaise nouvelle. D'autant plus que j'étais simplement assis sur mon siège en tant qu'administrateur délégué et que je n'avais tout simplement pas encore eu le temps de voir ces personnes, car j'étais occupé d'abord d'essayer de comprendre comment fonctionne la société et de faire un plan d'action pour le futur. J'ai donc été voir ces clients et ils m'ont l'un après l'autre dit qu'ils étaient extrêmement fâchés d'avoir appris que la société avait été vendue à un autre et la raison en était que le vendeur (ancien proprio) et c'est sûrement la raison pourquoi il a vendu, leur avait fait toute une série de promesses :

- La promesse d'investir dans un système informatique performant qui allait leur permettre de faire tout par voie informatique, car toutes ces grandes sociétés étaient déjà très avancées sur le plan informatique.
- De faire un catalogue, si ce n'est pas par voie informatique ben par catalogue papier dans lequel les acheteurs de cette société pouvaient consulter et faire ensuite leur liste d'achats. Et la troisième chose était de rafraîchir l'image de marque parce qu'il n'y avait des problèmes au niveau des produits, mais le packaging et branding étaient très vétustes et n'avaient jamais été revu depuis la création avant, ce n'était plus très attirant. Et donc effectivement tu peux comprendre que ces grandes surfaces ont envie de gagner des parts de marchés, en tout cas ne pas en perdre et donc elles veulent avoir dans leurs rayons de bons articles en matière de rapport qualité-prix, mais aussi des articles attirant au niveau du packaging qui attire les clients

Donc ça c'était la première crise que pour laquelle été confrontés au CA. Après les deux visites de nos principaux clients, j'ai exposé au conseil ce que je viens de dire. Nous n'avons pas récupéré les clients directement. Ils nous ont dit Monsieur c'est bien sympathique d'avoir pris contact avec nous, mais notre décision a été prise, par contre une porte n'est jamais fermée donc revenez nous voir quand vous aurez fait les investissements nécessaires et à ce moment là on reconsidérera éventuellement la question, une porte n'est jamais fermée. Donc le CA a décidé d'aller dans cette direction et donc de procéder assez rapidement et plus

rapidement que prévu à ces trois points que je te répète un système informatique important, redéfinition de la charte de toute l'entreprise et de la marque X et de tout le packaging qui va avec, et construction d'un catalogue papier en attendant que le système informatique se fasse. On a alors mené ça de front, ça a nécessité des investissements conséquents, car ça n'était pas prévu dans notre business plan et comme notre business plan prévoyait déjà des séries de dépenses qui avaient été engagées ou qui étaient prévues, le personnel et tout ce qui avait été prévu dans la reprise de l'entreprise plus le remboursement à la banque qui étaient prévues quand même assez conséquent. Très très rapidement, le CA a pris une décision importante qui était d'injecter de l'argent dans la société ce qui n'était pas prévu tout de suite. Cela nous a permis de faire les investissements qui étaient prévus, mais ça ne s'était pas fait en deux minutes. On avait fait une augmentation d'actions par les actionnaires qui avaient racheté la société. Et donc nous voilà relancés, la bonne chose c'est qu'après un an et demi de reprise de la société et tous ces investissements réalisés, j'ai récupéré les deux clients, mais pendant deux ans nous avons fort souffert, car je n'ai pas réussi à compenser la perte des deux clients par d'autres clients, et bien, nous avons enregistré une perte dans les deux années d'activités de reprise. Nous voilà en 2003, 3e activité après la reprise, on remonte financièrement, je récupère déjà un de deux clients et le deuxième un peu plus loin. On commence à se diversifier à l'international, on commence à vraiment bien challenger nos fournisseurs asiatiques, qui n'étaient pas très challengés auparavant pour essayer d'obtenir des meilleurs prix et la meilleure qualité et donc on se retrouve dans l'année 2003 sur une très légère perte, nettement moindre que les pertes qu'on avait enregistrées les années précédentes. Il faut savoir que nous sommes toujours dans le cadre du remboursement du crédit à la banque et que c'était un montant conséquent à l'époque, et bien la banque voulait être tenue et étroitement informée de l'état d'avancement des affaires et donc moi j'avais réunion avec les banquiers tous les trois mois, je devais leur faire un petit tableau de reporting sur les l'état d'évolution des affaires. En tant qu'administrateur délégué, c'était moi le contact principal avec la banque, mais j'étais aidé, j'avais un directeur financier dans mon équipe qui s'occupait de préparer le travail et nous rendions ensemble, lors des réunions qui étaient programmées, tous les trois mois en moyenne avec la Banque.

T : est ce que tu passais plus de temps à travailler avec le management ou avec le CA ?

G : J'étais plus dans l'opérationnel en tant qu'administrateur délégué, j'étais plus le chef, patron qui dirigeait la société au jour le jour. D'autant plus que les affaires avaient été plus difficiles que prévu, donc période difficile de ma vie. J'avais des contacts relativement réguliers avec les administrateurs. Dès que la mission de l'administrateur délégué est bien précisée, que les objectifs sont bien décidés, et bien le contact avec les administrateurs est plus espacé, c.-à-d., que j'avais aussi un contact environ tous les trois mois avec les administrateurs, un peu plus avec Papa qui était lui plus proche d'abord et qui lui avait investi beaucoup d'argent et que ça l'intéressait de savoir que tout ce qu'on mettait en place fonctionnait. Donc lui, il était plus comme un administrateur passif, il était quand même beaucoup plus impliqué que les autres qui n'étaient que des purs investisseurs.

T : On dit souvent que les administrateurs prennent plus de responsabilités quand le problème devient de plus en plus élevé, est-ce vrai ?

G : Un CA a pour but de pouvoir aider l'administrateur délégué à prendre les meilleures décisions possibles par le fait qu'eux sont eux-mêmes des gens qui ont une expérience personnelle qui est une plus-value importante dans le fonctionnement d'une société et donc ils ont été sollicités lorsque nécessaire. Mais pour répondre à ta question, je ne les avais pas

souvent par téléphone. C'était souvent par conférence téléphonique, car ces investisseurs étaient des étrangers et chaque fois que j'estimais que c'était nécessaire, je souhaitais faire un tour de table rapide pour savoir quelle décision je pouvais prendre.

Cela nous ramène en 2004, je récupère mon deuxième client, le système informatique fonctionne bien. Je décide de déménager dans un bâtiment beaucoup plus petit, mieux situé et je décide d'externaliser la gestion logistique des stocks donc je fais un deal avec une société spécialisée et je fais un accord avec cette société spécialisée qui possédait justement un entrepôt vide et qui me l'a mis à disposition moyennant le paiement d'une location. Certains de mes anciens membres de mon personnel se sont fait réengager par cette société pour faire fonctionner toute la logistique. 2004 continue d'aller mieux et on est parti pour avoir un bénéfice.

Coup de théâtre : Deuxième crise, Fortis vient un jour chez nous, et mon interlocuteur me dit nous avons une mauvaise nouvelle, la banque a peur du contexte économique qui se prépare, on parle beaucoup d'une crise, on parle d'une contraction du crédit et nous sommes très exposés, on a émis beaucoup de crédits et on s'est pris quelques claques et donc on nous a été demandé de réduire notre exposition financière et donc de résilier anticipativement un certain nombre de crédits octroyés. Si vous venez m'en parler, c'est que je suis sur la liste, en effet je l'étais. C'est très étonnant, vous nous avez financés sur base d'une due diligence, vous nous avez fait confiance. Vous avez vu que oui on a eu des difficultés, oui le business plan n'est pas exactement celui dit au départ. Mais nous avons toujours été des gens exemplaires, car nous n'avons jamais raté des échéances de remboursements, on a suivi le programme. On avait fait un emprunt sur 7 ans, on a déjà remboursé la moitié. Et vous avez vu dans nos chiffres que cette année, on va probablement sortir du bénéfice. Mais celui-ci m'a dit qu'il devait appliquer la condition générale à la lettre et les conditions générales précisent que si la société à laquelle nous avons octroyé un crédit perd de l'argent sur plus de deux exercices consécutifs et ben nous en tant que banque, nous avons le droit de résilier le crédit sans préavis ni indemnité. Si vous faites ça, vous me mettez par terre. Je ne peux pas demander aux actionnaires de remettre la main au pot. Donc je sens bien que je suis dans une impasse. Réunion du CA, j'explique la situation, tout le monde est catastrophé et il faut savoir que c'est un enseignement que j'en retirerai, c'est que nous avons trop d'œufs dans le même panier. Nous avions que deux banques d'affaires et Fortis représentait 80 % de nos flux financiers et pouvait donc faire la pluie et le beau temps chez nous. On travaillait en totale confiance avec eux.

Donc je vais dans le CA, je réunis tout le monde, je leur dis Messieurs que faisons-nous ? Je n'ai pas encore reçu le courrier officiel de la banque demandant la résiliation, mais je le sens arriver. Oui c'est vrai que la situation économique n'est pas florissante, je ne savais plus les facteurs qui faisaient frissonner les banques. Il y avait déjà une anticipation des banques qui a lieu en 2008 et donc ils nous disent qu'il faut aller voir une autre banque qui veut bien reprendre une partie ou totalité des crédits de la première, mais nous n'allons pas remettre d'argent. Papa était prêt à en remettre, mais les autres pas, car ces investisseurs n'avaient pas la même logique. Papa faisait vraiment dans le sens d'un investissement patrimonial alors que les autres étaient dans le but d'acheter peu cher dans le but de revendre plus cher, si je dois commencer à remettre, tout mon calcul change, je ne vais rien gagner, etc. donc je décide d'appliquer la décision prise en conseil et je vais trouver une nouvelle banque avec les chiffres et je suis honnête. Je leur dis la première banque trouve que nous sommes trop exposés par rapport à l'ensemble des crédits octroyés et demande de les rembourser au plus vite. Et la, malheureusement, si des banques sont très concurrentes au jour le jour, et bien quand les affaires sentent moins bons et qu'il y a préemption que ça peut être un cas difficile et bien ils font preuve de solidarité extraordinaire et donc la deuxième banque qui était déjà

celle avec dans laquelle on travaillait pour 20 % de nos flux financiers et chez qui j'étais persuadé qu'ils allaient dire oui et moyennant peut être la constitution de certaines garanties qui n'auraient pas été fondamentalement difficiles à mettre en place, eh bien la deuxième banque a refusé et dans la foulée, le lendemain de mon rdv avec ma deuxième banque, je reçois le recommandé de la première dénonçant de manière officielle la résiliation du crédit et l'obligation de rembourser le solde qui représentait une dizaine de millions de francs belges à l'époque, de rembourser le solde endéans le mois. C'était donc une catastrophe, c'était une grosse situation de crise que je n'avais jamais vécue, je crois que la plupart de mes administrateurs, Papa y compris n'avait jamais vécu ce genre de situations. Comment on a géré ça ? On a évidemment beaucoup réfléchi (on s'est réuni très souvent, au jour le jour). Papa pensait peut-être que j'étais encore trop jeune, manquant d'aplomb, un certain manque d'expérience.

T : Juste pour être certain, c'était les administrateurs qui s'occupaient de tout ça, pas le management ?

G : Je n'avais pas une grande structure de management, nous étions une petite entreprise ou moi j'étais administrateur délégué, j'avais un petit directeur financier, j'avais un directeur commercial et ça, c'était vraiment le niveau n-1, moi étant le niveau n. Et ça on arrivait tout de suite dans du personnel moins qualifié, qui lui s'occupait de la gestion des commandes et tout le reste, la gestion logistique était externalisée. Et puis j'avais un petit service après-vente, mais c'était une personne qui était un ouvrier, mais qui n'avait lui aucun rôle à prendre dans une prise de décision. Donc la oui, c'était le CA qui est vraiment venu à mes côtés, mon Papa aussi s'est déplacé et a été voir la banque en leur disant écoutez vous vous rendez compte que vous nous mettez dans une situation épouvantable et là ils ont encore trouvé des excuses, ils étaient mal pris, car de nouveau ils disaient on vous connaît bien, vous êtes des gens de qualité, mais les instructions viennent de plus haut. On n'a jamais pu voir les personnes plus haut et donc ça ne s'est pas bien passé. Nous avons fait à ce moment-là une nouvelle tentative pour approcher une banque avec laquelle nous n'avions jamais travaillé cette fois. Les gens ne nous connaissaient pas, ne connaissaient pas nos flux financiers. Si les deux banques nous connaissaient et celle-mà pas, tu peux imaginer que cette banque a aussi refusé et pourtant nos chiffres étaient très transparents et montraient une évolution vers le positif. Donc ça veut dire que les banques étaient toutes très stressées à l'époque et alors en plus la première banque nous a rendu la vie difficile. C'était très border line. Elle a commencé à prélever sur nos comptes toute une série de montants financiers pour essayer de prélever de l'argent, elle devait à ce moment là sentir qu'elle nous mettait en difficulté. Donc dès que de l'argent rentrait, cet argent était prélevé donc j'étais obligé de mettre un avocat sur le coup pour être sûr que cette banque agisse de façon légale. Malheureusement, les conditions de la banque octroyées à son crédit, que je ne connaissais pas toute part cœur, étaient du genre des toutes petites conditions des contrats. Donc, la banque nous prélevait beaucoup d'argent, donc moi je ne suis plus en mesure de payer mes fournisseurs chinois chez qui j'avais de la marchandise en commande produite en Chine, tu n'as rien qui quitte l'Asie si ce n'est pas prépayé ou tu dois avoir des très longues relations de confiance. Et donc, je ne suis plus en mesure de payer mes fournisseurs chinois. Donc ceux-ci ne veulent plus m'expédier la marchandise. Donc, on commence à être dans un effet boule de neige négatif ou la marchandise n'est pas expédiée donc mes stocks sont en train de fondre jusqu'au moment où j'arrive en rupture de stock sur certains articles, je ne suis plus en mesure de livrer mes détaillants, clients, mes clients ne sont pas contents, ils se demandent ce qu'il se passe chez nous, je ne peux pas leur expliquer, j'essaie de trouver des solutions donc je suis en train de couler et là même avec toute la force du CA autour de moi, il n'y a rien que

je ne peux faire et cet effet boule de neige se poursuit, puisque je ne peux plus livrer, certains de mes clients commencent à se détourner de moi pour se tourner vers la concurrence et d'autre part, d'autres et parfois les mêmes sont tellement fâchés qu'ils demandent aussi de bloquer les paiements de certaines marchandises qui leur avaient été livrées auparavant par signe de mécontentement et ça ne fait qu'accentuer la chose, hors j'ai des salaires qui continuent à devoir être payés, des charges, la banque qui à chaque fois qu'un tout petit peu d'argent rentre me saisit tout ce que j'ai. Donc en 6 semaines de temps, je suis avec un genou par terre et trois semaines après le deuxième, car j'arrive en situation où je n'ai plus de trésorerie. Deux options se présentent qu'on évalue avec le CA, car les investisseurs ne veulent toujours pas remettre d'argent et Papa tout seul ne peut pas le faire :

1. Faillite sur dénonciation : dénoncer par un organisme public (onss, tva) au cas où tu n'aurais pas respecté quelque chose.
2. Ou dénonciation par un fournisseur si on ne les paye pas par exemple. La plupart avaient été payés, pas tous malheureusement, car nous étions très réglo.

On arrive donc au bout de cette crise, et donc dans une ultime réunion du CA, nous faisons nos comptes et décidons qu'il n'y a plus aucun moyen de sauver la société et plutôt que de subir la faillite sur dénonciation, nous préférons à ce moment-là de faire une faillite sur aveu. C'est quelque chose que je ne souhaite à personne. Nous devons alors à ce moment là déposer les livres. Émotionnellement ça m'a beaucoup affecté. Tu fais une dernière situation comptable de la société, tu imprimes les extraits de comptes qui montrent que tu es asphyxié financièrement et tu vas d'initiative te présenter devant le tribunal de commerce. J'étais accompagné de mon avocat qui avait tout fait pour essayer de nous sauver, mais qui est arrivé à la même conclusion. Donc on va déposer nos livres pour dire voilà, notre société est cliniquement morte, on n'a plus d'argent, on ne peut plus payer notre personnel, fournisseurs, etc. Et à partir de ce moment-là, ça va très vite. Une fois que tu fais aveu de faillite, il y a très rapidement un curateur, généralement un avocat, il a pour but de prendre en main les choses très rapidement, de faire une descente de faillite, il se rend très rapidement sur place pour faire un état de la société, voir ce qu'il reste dans la société, voir les actifs, voir si elle est propriétaire de la société, voir les actifs est ce qu'elle possède des voitures dans le parc. Elle fait vraiment une photographie de la société pour voir ce que la société posséderait encore en propre ou non, ensuite des dettes, etc. et puis très symboliquement, l'administrateur délégué, donc moi-même remets les clefs de la société et de la voiture. C'est comme ça que cette crise s'est terminée.

Mais je ne pense pas, j'anticipe ta question, je ne pense pas que nous ayons mal géré cette crise. Ce que j'ai oublié de te dire c'est qu'une des options qu'on a pensé au niveau du CA, étant donné qu'on nous a étranglés financièrement, c'est que, heu, une des options c'était de s'allier, voir de se revendre à une autre société qui était aussi présent dans notre secteur, qui était donc un concurrent de Flandre, nous étions plutôt de langue maternelle francophone. On fait donc le même métier et on fait le même type d'article, la plupart des articles viennent de l'Asie, on a le même type de clients. Et donc pourquoi ne pas s'allier pour être deux fois plus grand. Et j'avais entamé des contacts préliminaires, mais on n'a pas eu le temps de les mener à son terme. Je ne pense pas qu'on ait mal géré cette crise, c'est une crise qui était violente, brutale, qui n'était pas prévue. Tous les indicateurs de la société disaient qu'on allait vers un mieux, qu'on avait des efforts.

C'est une expérience que je ne souhaite à personne même si tu retires des enseignements de ça, mais c'est vrai que le concept d'une faillite, surtout dans notre culture européenne, c'est quelque chose de très stigmatisant. Donc, quand tu as fait une faillite, tu es très vite montré du doigt. Quand tu as fait faillite, dans l'inconscient collectif, la plupart des gens vont te dire, ou vont penser qu'il a mal géré son affaire ou qu'il est incompetent. Je ne pense pas que cela a été notre cas personnellement ou en ce qui nous concerne. Tandis qu'aux USA, si tu fais

faillite, on va d'abord analyser pourquoi tu as fait faillite et souvent on va t'encourager en te disant écoute, tu as essayé, tu apprendras de tes erreurs et c'est la grande différence entre la culture américaine et européenne.

Enseignement retiré ?

Le principal enseignement que j'en ai retiré, ne plus mettre les œufs dans le même panier et diversifier ses risques, j'ai passé une période difficile après cette faillite. Elle est arrivée en 2004, je n'avais pas 40 ans, c'était le premier couac dans une vie professionnelle qui avait été jusqu'à présent exemplaire et même emprunte d'un beau succès et donc je me suis redressé, je n'ai plus jamais plus travaillé l'import-export d'outils, je me suis redressé et je fais partie de deux CA maintenant. Les Galeries Saint Hubert à Bruxelles qui sont les plus belles galeries de Bruxelles, je suis administrateur depuis bientôt 5 ans. Et je suis aussi administrateur dans une association que j'ai créée avec mon père suite au décès de mon beau père. Papa, étant remarié avec une charmante dame qui avait deux enfants. Malheureusement le garçon est décédé très jeune d'accident et en souvenir de ce garçon, on a créé une fondation, et sur base de cette fondation, on a mis en place un Master en immobilier très performant qui est à sa 8e année et je fais partie du comité de pilotage de ce master. Quand je parlais de cet enseignement de ne pas mettre tous les œufs dans le même panier, c'est une chose que j'ai faite, une des premières propositions que j'ai faites quand je suis arrivé dans les galeries. Je suis le plus jeune, on a des administrateurs qui viennent de plusieurs milieux, tu as des juristes, des purs financiers, des immobiliers donc on a un panel de compétences extrêmement diversifiées et extrêmement fortes. Mais malgré tout, je me suis rendu compte que ce n'était pas une volonté du CA des galeries de se diversifier. 80 % des crédits venaient de la même banque, surtout pour la rénovation des galeries. Je leur ai fait part de mon expérience personnelle. Et je leur ai dit, aussi bonne que nos relations soient avec ces banques, et on parle d'autre montant, je leur ai dit ça peut arriver à tout le monde. Je profiterais donc à une renégociation de crédit. Et j'ai été entendu parce que nous sommes aujourd'hui 5 ans plus tard et nous travaillons avec trois banques. Il y a 1/3, 1/3 1/3, aucune banque n'a l'ascendant, et ça nous a rendu beaucoup plus forts pour négocier nous-mêmes nos emprunts par rapport à nos banques.

T : Qu'aurais-tu fait si tu revenais en 2004 ? Penses-tu avoir fait tout ce qu'il fallait ?

G : Peut-être que je n'avais pas le caractère pour ça. Tu as des managers, dits de crise, c'est un métier, c'est un métier pour qui j'ai beaucoup de respects, car ce sont des personnes qui ont un caractère fort, des compétences fortes appelées à la rescousse dans des entreprises qui ne vont pas bien et qui ont pour but de mettre de l'ordre dans la société, la redresser et moi vu le stress que j'ai vécu dans ma propre société, ce n'est pas quelque chose que j'aimerais faire, d'ailleurs c'est quelque chose que je n'aimerais pas. C'est une race à part, des managers de crises sont très peu nombreux. Ceux qui sont en tout cas les plus connus.

T : Dans une autre entreprise interviewée, ils ont changé les CFO et CEO, ils avaient un très bon CEO, c'est un manager de profit, mais en crise il n'était plus l'homme et l'ont remplacé par un CEO de crise. On l'a pris un peu trop tard et si on l'avait pris plus tôt, ça aurait été mieux. Ils ont aussi embauché un restructuring manager. Est-ce que cela n'aurait pas aussi aidé dans votre cas ?

G : Il y a des gens qui sont très fort en tant que bon gestionnaire de société, qu'il y a des bonnes dépenses, des bonnes personnes, des gestionnaires qui gèrent la société comme leur propre patrimoine. Et puis tu as les autres qui sont les visionnaires ce qui devrait être le rôle

du CA. Un manager ne peut pas faire tourner l'entreprise toute seule, il faut s'entourer de gens compétents, dans des domaines très diversifiés pour apporter de l'éclairage supplémentaire et aider le manager à prendre les meilleures décisions. Je suis abonné à plusieurs articles, dont le Trend, et l'Echou, et il y avait encore un bon article qui parlait d'Eric Dombs, fondateur de Pairi Daisa, qui a été élu manager de l'année. C'est une très chouette interview, car il dit fondamentalement je suis un mauvais manager malgré qu'on m'ait élu manager de l'année. Mais dans l'absolu, gérer une société en étant dans l'entreprise, ça m'ennuie, moi ce que j'aime bien, c'est réfléchir comment j'ai envie que Pairi Daisa devienne, pure entrepreneuriat. Moi c'est ma vraie plus value, c'est de réfléchir ce que j'ai envie d'en faire, c'est revisiter le monde entier, je passe 6 mois de ma vie à l'étranger pour aller chercher des idées. Par contre, rentrer en Belgique et être entre mes 4 murs, ça m'emmerde. Effectivement, ce n'est pas évident d'être un bon gestionnaire et en même temps avoir la vision extraordinaire de la société, la manier et qui sait la faire grandir.

T : Plus un manager est là depuis longtemps, plus il y a de chance qu'il fasse des erreurs ?

g : Le rôle de l'administrateur délégué et l'administrateur lui-même, je vais un peu comparer ça aux hommes politiques. Je crois qu'à un moment donné, on fait son temps, on peut être excellent, qu'on soit administrateur délégué, ou administrateur, il faut admettre qu'un moment donné, on s'est un peu endormi, on prend un peu de distance sur certaines situations et que donc il soit parfois vital de remettre les choses en questions comme ça semble avoir été le cas chez X ou le CEO avait de très bons résultats, mais malgré tout, on a du prendre des décisions très difficiles de s'en séparer parce que dans la situation qu'il avait, il n'avait plus le profil pour gérer la situation et la crise.

T : Et dans ton cas, tu ne penses que prendre quelqu'un externe avec une vue différente de l'entreprise aurait aidé ?

G : Peut être, je ne pourrais pas exclure cette hypothèse, la chose c'est qu'on n'a pas pu expérimenter, ça été vite, je suis sorti très traumatisé de cette aventure → une crise, ça va vite. J'avais déjà 15 années de vie professionnelle dernière fois, en 15 années, j'avais déjà vécu beaucoup d'expériences toujours positives, je ne me considérais pas comme le roi du monde, mais je ne peux pas exclure que peut être effectivement, est-ce que finalement j'avais atteint le seuil de ma compétence ? C'est le principe de Peter, on monte dans la vie professionnelle jusqu'à ce qu'un moment donné on atteint le sommet et on atteint son seuil d'incompétence et parfois on va trop haut, on accepte, ou parfois on reçoit une belle proposition. On est très honoré, flaté, je vais mieux gagner ma vie, etc. Ce qui est arrivé et qui arrive tous les jours, c'est qu'il y a beaucoup de gens qui ont fait le saut de trop où ils se trouvent dans une situation où ils ne sont plus compétents ils s'en rendent compte tôt ou tard et ne sont plus heureux. Le nombre de personnes que je rencontre qui me disent si j'avais su je serais resté à ma place. Depuis cette promotion, j'ai trop de stress, etc. Mais tout ça, on ne le sait pas à l'avance. On s'en rend compte comme cela et donc oui peut-être, si j'avais eu quelqu'un de plus âgé et formé que moi à la gestion de crise, ça aurait peut-être aidé. Mais bon je n'étais pas tout seul, j'avais mon père à côté qui lui a fait une carrière brillante, mais n'a jamais vraiment vécu de crises, car il travaillait dans un secteur qui s'est beaucoup développé et qui a été emprunte de succès. C'est une question qu'on ne sera jamais. Pour la petite histoire, il y a quand même une fin ou suite. Ce curateur avec qui je suis resté en contact m'a avoué que le lendemain de la faillite et bien il avait déjà reçu sur son bureau une offre de reprise de notre fond de commerce et stock et que cette offre de reprise émanait de notre concurrent et finalement le deal s'est fait. Un curateur a toujours intérêt à essayer de

se faire reprendre le plus de choses. Le deal s'est fait. Par contre, ce qui était extraordinaire, cette troisième société qui a racheté l'a fait, émané d'une augmentation de capital par la banque qui nous a mis dedans, donc il y aura toujours des questions assez ouvertes par rapport à ça : est ce que cette banque avait un intérêt financier avec celle-ci et un intérêt à faire un deal avec eux. Il y avait peut être un accord avec au préalable. Ma fierté est que tout est toujours là et existe toujours.

Appendix 6 : Director 5, CEO of a SME

T : Qu'est-ce qu'un bon CA ?

JL : Globalement, j'allais dire un vrai CA, un bien conçu, ce qui n'est pas souvent le cas dans une société familiale, devrait se composer. Il y a trop d'actionnaires dans le CA, des actionnaires sont des gens incompetents. Ils sont plus là pour leur argent et quand c'est de l'argent qu'ils ont hérité. Quand l'actionnaire est l'actionnaire fondateur, il fait un peu tout tout seul. Sauf s'il y a des gens qui l'ont aidé, mis de l'argent, qui a des expériences d'entreprise. Ce que je veux dire sans aller dans les détails, souvent le CA, il est administratif, ce n'est pas lui qui mène vraiment la société. Chez moi, c'est un peu un mix des deux. C'est un peu plus le management qui mène et qui demande l'aval du CA. Mais c'est rare que ce soit le CA qui est le meneur. En période de crise, ils sont plus opérationnels. En 2004, un pur CA a été créé, on a pris deux externes, mais la famille aussi. Les indépendants mettent des limites. Aujourd'hui, ce qu'on est en train de créer, c'est un CA, mais un vrai. Le premier candidat, on l'a vu hier, c'est un gars qui avait une société qui était comme nous il y a 20 ans, il l'a multipliée par 10 et il vient de la remettre. Si tu as un gars comme ça comme administrateur, il sait de quoi il parle. On essaie de créer un vrai CA avec des administrateurs externes. Il y aura déjà plus, moi j'avais mon frère et ma sœur qui était dermatologue et l'autre qui a une petite entreprise, mais qui n'est pas entrepreneur, il fallait que quand je choisis un administrateur, qu'ils soient d'accord. Hors ici, on travaille d'une manière différente, il fallait que ce soient eux qui ont pris tous les risques, choisissent un administrateur pour les aider et pour les bousculer, les remettre en question, c'est comme ça que ça devrait aller et que ça va pour le futur, mais juste pour expliquer qu'au début ce n'était pas du tout comme, ça à la fin, un petit peu comme ça et qu'on veut que ça aille vers là. Ça expliquera un peu une partie des réponses que je t'expliquerai.

Alors moi j'ai réfléchi à diverses crises qu'il y a eu, mais je ne sais pas si tu as une structure dans ton questionnaire.

T : J'ai basé mon interview sur trois questions : l'avant crise, prévention proactive des crises, avoir une bonne information avec le management pour être au courant de tous les petits problèmes qu'il se passe dans la crise et si le problème devient gros, le CA puisse faire un pas en avant pour aider le management. J'ai beaucoup entendu qu'il manque d'information et donc ne sait pas prendre des décisions rapidement. Le CA a aussi une vue plus globale sur tous les secteurs. Comment voir la crise, l'attaquer rapidement. Une fois que la crise est bien rentrée dans l'entreprise, qu'est ce que le CA fait, retravailler l'entreprise, changer le management, etc.

JL : J'ai réfléchi à quatre crises et qui ne sont pas nécessairement, ne vont pas convenir toutes les 4 dans ton cas.

La première crise : J'étais jeune, j'avais 30 ans, c'était un mix de deux choses qui peut se passer dans toute petite entreprise. La première, l'administrateur délégué a fait une thrombose, il était out d'un jour à l'autre. On a nommé mon frère et moi directeurs et lui est revenu mi-temps. Le fait que la société avait été greffée pour promouvoir un produit, heureusement, mon père avait déjà bien élargi la gamme. Elle avait créé un produit qui faisait des filtrations d'air. Elle avait 50 % des parts et cette multinationale et a racheté nos principaux concurrents. On était 30 en Belgique et eux étaient 60 et ça a été décidé que c'est eux qui allait prendre l'agence donc on l'a perdu. Et la crise a duré un an avec mon père, c'était vraiment familial avec mon père qui faisait la comptabilité, on discutait. Et pendant un

an, on a discuté avec les Anglais de tous les rachats des actions, de ventes, ça s'est bien soldé, mais ça été d'une grande incertitude, on a dû aller voir des avocats, et les gens ont senti cette période d'incertitude, donc on a eu deux-trois gens clefs qui sont partis et puis on est reparti à 28 au lieu de 35 avec le CA parti et 80 % de la marge partie avec ça. Mes parents avaient réinvesti de l'argent. À l'époque, le CA c'était les membres de la famille.

Deuxième crise : j'étais directeur depuis 15 ans et en 2004, tout ce moment-là, on a continué sans CA, c'était purement familial. Jusque 2004, je n'ai pas vu la différence avec l'AG. Une fois par an, on se retrouvait autour d'une table avec le comptable, avec ma mère qui était comptable qui lisait des chiffres refaits à sa sauce. Elle lisait tous les chiffres du bilan et puis on signait. Il n'y avait pas de CA. Puis en 2004, c'est là que j'ai pris le pouvoir sur eux alors que j'étais directeur depuis 15 ans. Là, il y a eu une grosse crise aussi que j'explique, il y avait des équipes qui ne tournaient pas bien, je sentais que ça n'allait pas bien et pour moi c'était lié à leur responsable. Je me suis dit qu'il faudrait les coacher pour un peu les aider. Si moi je leur dis il faut vous coacher, ils vont se dire, heu... Donc j'ai fait faire un audit social avec quelqu'un de l'extérieur qui est venu dire que les équipes ne tournaient pas. Il disait qu'un était un gros nounours et qu'il ne faisait rien donc ça ne bougeait pas et l'autre c'était un tyran. Et alors il y avait un troisième dans le service dans lequel ma mère bossait où ça n'allait pas du tout ou il y avait des gens très stressés avec des signes qui font penser à du harcèlement. Je t'explique la crise que ça a donné derrière. Quand j'ai commencé à parler à ma mère de ce problème-là, elle m'a dit faut les virer, faut virer les filles qui rouspètent, je les ai eues en pleurant dans mon bureau. Et en fait, quand tu vois ça, a posteriori, tu avais les deux filles, un chef qui était l'adjoint de ma mère et ma mère qui venait encore une heure par jour et eux faisaient ça encore à l'ancienne. Ils ne se bougent pas, tac, ils étaient beaucoup plus directifs alors que les filles avaient 20 ans de boîtes. Ils étaient totalement directifs avec elles, c'était problème de management pur et simple et ça a donné que je dise à ma mère ne vient plus travailler.

On n'avait pas d'administrateur externe, au niveau de la société, j'ai dit que je voulais que ça devienne une société humaine, on a poussé des valeurs, on a mis des valeurs humaines heu, c'est quand ma mère n'est plus venue que la société a beaucoup progressé, ça a donné que le responsable nounours, je l'ai changé de poste dans un poste techniquement équivalent, mais il n'a plus d'équipe et j'ai mis un autre qui lui savait mené des équipes. L'autre qui était relativement tirant, et bien je me suis opposé à lui pendant deux ans, je ne pouvais pas lui payer un préavis, bref il est parti. La société s'est remis en route et on a créé un CA un peu plus vrai. Dans une société familiale, ma mère nous avait donné des actions dans un but fiscal, mais les avait gardées dans un coffre. Avec ça, à l'époque, on a remis les actions dans une holding avec mon frère et ma sœur et on a créé un CA avec un membre de chaque branche commerciale et un administrateur externe. Ce que je ne suis jamais arrivé à leur faire faire, c'est qu'ils nomment un administrateur afin qu'ils ne viennent pas personnellement. Mais ils sont eux venus personnellement sans être compétents pour ce travail, difficile à dire avec mon frère qui a une entreprise. Mais bon, tout ce que je faisais, il faisait le contraire et vis versa dans le management. Il veut une société où on vérifie tout, pas confiance aux gens et moi je fais confiance, je lâche, je laisse faire et je vérifie le résultat final. Et ma sœur elle est gentille, elle a essayé de me soutenir, elle est dermatologue. Ils n'ont pas été d'un apport. Ma sœur n'a pas été d'un frein, par contre mon frère bien. Et les deux administrateurs externes, j'en ai eu un excellent, mais c'est venu après cette crise. Lui s'appelle X, moi j'ai commencé aux HEC comme assistant aux cours techniques et lui était assistant en comptabilité. Puis il a fait réviseur d'entreprise, puis il a repris le cabinet d'Ardenne, puis il a quitté, et est devenu directeur général d'un petit holding (15000 personnes), etc.. Tu vois ce gars est arrivé en étant réviseur d'entreprise et il a avec quelques réflexions : c'est mon meilleur administrateur. Première fois qu'on a investi, on n'avait jamais emprunté, on voulait

emprunter 1 million. Et il a dit avec les bilans que tu as, 1 million tu les auras les deux doigts dans le nez. Moi j'ai une gestion très humaine, lui pas du tout, c'est tranché au couteau, mais moi en tant qu'administrateur délègue, ça m'aidait énormément d'avoir un administrateur indépendant qui s'y connaît sur des plus grands domaines et qui sur ces domaines là te dit voilà, tu peux faire ça, fais attention à ça.

Troisième crise : photovoltaïque, on est parti un peu par hasard dans ce secteur, mais ça a flambé, je voulais faire en 2008 les nouveaux bâtiments. J'ai demandé à mon frère dont un de ses gars avait fait une recherche, il avait analysé, ils ont dit que ça allait démarrer donc mon frère était dedans, il avait déjà fait une dizaine d'installations et il avait dit faits la notre à son vendeur et il l'a fait lui-même, on en a fait 15000. Quand j'ai engagé John, il est arrivé au mois d'octobre et au mois de novembre, John avait déjà vendu pour plus d'un million. Ça marchait très bien à ce temps-là. Dans le photovoltaïque, ce sont tous des non-professionnels, ça tire dans tous les sens. Et boom, ça s'est arrêté du jour au lendemain qu'on ne s'y attendait pas, on croyait qu'il y aurait une diminution progressive et ça s'est arrêté d'un coup. Ça c'était une belle crise, car quand ça s'est arrêté, on avait plein de commandes et en 2012, on a reçu 5000000 d'euros de commande sur ce mois. Donc on a dû engager 12 personnes, car on avait 6 mois pour exécuter la demande. Et puis 6 mois plus tard, on a dû virer tout le monde. Ça c'est une belle crise dans laquelle le CA a participé et Marc m'a dit, vérifie que vous n'avez pas la loi Renault. Ils accordaient des subsides, des certificats verts, ils donnaient x certificats verts par tranche de KW et à la fin ils donnaient beaucoup trop. Ce qu'il s'est passé est que le prix du matériel a descendu. Au début, il y avait 7 ans de ROI avec les aides ce qui était intéressant et puis ils n'ont pas prévu et ils n'ont pas réagit c'est que dans les faits les prix ont baissé et on s'est retrouvé avec un ROI sur 2 ans. Il y a plein de gens qui ont alors emprunté pour que ça leur rapporte et quand ils ont dit, on va diminuer les trucs, et chaque fois qu'ils diminuaient, le chiffre affaire continuaient à augmenter puis c'est revenu à 15 ans de ROI et il y a eu une perte totale de confiance quand l'Etat avait promis des choses qu'il n'a pas tenues. Quand il a fait ça, il n'y a plus personne qui a investi et nous de notre côté, on a eu la dernière année 500 installations et le jour où ils ont coupé, on en a fait une. Maintenant, ça reprend un peu, j'entends des copains qui en refont, mais ce n'est plus comme avant. Et donc, de notre côté, on avait engagé 30 personnes, on avait la loi Renault, ça coûte plus cher avec la loi Renault que si on met les préavis, etc., mais par contre ça oblige à toute une série de communications : Écoutez, on a un problème, ça va se passer dans X mois, il est vraisemblable que X personnes vont recevoir leur préavis et si vous avez des idées revenez. Sur les 30 personnes, on s'est séparé d'une bonne vingtaine et les autres ont été redistribués ailleurs.

Quatrième crise : quand Mathieu et John ont proposé de racheter les parts, le CA avait commencé à gérer. C'est presque la même que la première, c'est le passage, c'est la crise qui se passe tous les 30 ans dans une société familiale et ça a donné que les actions de mon frère ma sœur et moi avaient été données partiellement à chacun des enfants et certains ont dit moi j'aimerais revendre des actions. Au début, ils n'osaient même pas le dire dans la culture familiale. On a ensuite mandaté BDO pour faire une valorisation de l'entreprise et heu, mais il a fait deux valorisations de l'entreprise. Ils ont fait la valorisation avec la valeur de rendements qui était beaucoup plus faible, car on avait perdu le photovoltaïque. Mathieu et John ont proposés de racheter l'entreprise et là ça a commencé avec le CA des discussions et puis finalement, ils ont dit moi je souhaite qu'une seule chose, un administrateur a très bien parlé, c'est que vous continuez à vous voir à Noël. Le bilan de l'affaire, c'est qu'on ne se verra plus à Noël, je leur en veux de la façon où la négociation a été gérée.

Plus de la moitié des faillites des PME n'est pas due à l'activité, mais due à des crises entre actionnaires. Quand deux ne s'entendent plus, ils perdent confiance et se tirent dans les pattes et ça croule. Moi j'ai perdu le sens de mon travail, je travaillais pour faire marcher, nourrir toute la famille, les 23 personnes, mais quand j'ai vu qu'ils voulaient renégocier à la hausse, ils avaient déjà proposé trois fois la valorisation de 2007 et ils ont demandé plus et qui est passé à 4 fois la valorisation de 2007, ça fait beaucoup. Moi ça a donné que j'ai arrêté de travailler sur dépression. J'avais eu 10 jours de congé maladie sous dépression. Ça a été soldé sur un rachat finalement, et ils sont compétents et dynamiques. Mais la négociation a duré un an et trois mois. Normalement la négociation, on se met autour de la table, on discute et puis voilà. Le CA est très mal pris quand tu as les actionnaires qui sont membres du CA et qu'ils ne s'entendent plus, les deux externes, ils peuvent juste dire des messages de paix et bienveillance. On aurait toujours eu Marc, je suis persuadé que tout ça ne serait pas passé. Il aurait dit, écoutez les valeurs c'est ça et ça, il faut réduire l'espace entre ça et ça de... Et plutôt allez vers là, et on l'aurait écouté. Il faut un avis externe et totalement compétent. Les administrateurs que j'avais à l'époque, il est ancien directeur des ventes donc en termes de valorisation, 0 dans cette compétence. Et l'autre, c'était un banquier qui était bien, mais qui n'était pas dans ce domaine. En plus ils remettaient en question les valorisations de BDO derrière. Donc le CA n'a pas pu jouer son rôle dans ce cas et donc je crois qu'il faut laisser passer le dernier truc. Et dans ton cas à toi de voir, dans la première on avait un CA, mais qui n'existait pas vraiment, c'était plus des réunions de management. La première vraie crise qu'on a eue est avec le photovoltaïque si tu veux où on avait un vrai CA.

T : Ce qui peut être pas mal c'est d'expliquer avec la première crise, ce que le CA aurait pu apporter dans ces cas-là. L'avantage c'est que ça peut apporter des avis externes, des nouvelles idées avec des connaissances externes, etc. Est-ce qu'à ce moment-là, un CA n'aurait pas pu aider à reprendre les décisions et aider ?

JL : En tout, entre la première et la deuxième, un CA aurait pu. Tu vois dans le CA, il faut des gens plus malins que toi, ce que je veux dire, c'est que j'avais des directeurs d'entreprise, mais des entreprises de 20 personnes, ça ne m'aide pas. Alors que quand ils sont directeurs d'une entreprise de 200 personnes, il a une vue plus large, il voit d'autres choses et alors voilà les problèmes qu'il y a eu. On a démarré avec mon frère et ma mère et ma mère dirigeait, elle était comptable. Et donc, on a fait une société très vérificatrice. Il y a que les comptables à qui on avait confiance. Il y avait une entreprise où tout devait être vérifié par la comptabilité donc au début des ventes, on comptait tout, on expédiait le matériel et puis on facturait et la compta devait vérifier. La compta ne fait plus ça, et tu ne revérifies rien. Les gens sont aussi capables de s'autovérifier. Ça été un conflit en 2004 qui a pété entre deux cultures, entre la culture avec ma mère et les comptables et la culture que moi j'ai mis en place. Et là dans ce cas on aurait eu un CA avec des gens qui ont de l'expérience qui dirige des grosses boîtes. Ils auraient dit, moi de mon expérience, on peut se permettre ça et il faut ça et on recentre. Et ça s'est passé d'une autre façon sans conseil d'administration et ç'a été un moment dur. Là le CA aurait pu aider. Dans l'optique, on essaie de faire quelque chose. Il y a un livre de Guberna : c'est un organisme de la bonne gouvernance des sociétés familiales. Ils ont écrit un livre sur le rôle du CA. Au temps de mon père, il avait toutes les casquettes puis quand il y a eu Marc, il nous a permis de nous rendre compte que ce n'était pas bon d'avoir le même qui est président du CA et administrateur délégué donc mon frère est devenu président du CA et n'a jamais rien fait et moi administrateur délégué. Et dans sa société, moi j'étais président du CA, je n'étais au courant de rien, il ne faisait jamais rien de ce que je proposais. Ce qu'on essaie de créer avec Mathieu et John, c'est d'avoir un vrai président du CA, c'est-à-dire un gars plus compétent que nous, qui a du temps qui crée le contenu de la

réunion du CA, qui challenge tout le monde, rassemble vers le consensus, on cherche à avoir un vrai président du CA. Et en plus de lui, on cherche un entrepreneur et un financier. Et on les paye bien, ils ont un haut statut, chose qui n'existait pas avant. Le rôle du CA, ce n'est pas une lutte de pouvoirs, mais c'est qu'est ce qu'on peut faire de bien dans cette société et de la faire mousser.

T : Si tu avais ce CA, et que tu le reprends pendant la crise avec le photovoltaïque, en quoi ça aurait pu aider et éviter tous les problèmes ?

JL : Au mois de novembre, on a eu plein de commandes puis on a vu qu'il y avait plus de commandes derrière donc le CA a quand même joué son rôle. Marc était toujours là en disant regarde si vous ne devez pas appliquer la procédure Renault → plusieurs milliers de personnes ont été licenciées ce qui a créé des grèves. Donc il y a une procédure qui dit que quand tu licencies plus de 10 % de ton personnel, il faut prévenir à l'avance qu'il va y avoir des licenciements selon toute vraisemblance afin de laisser aux candidats le temps de se retourner vers quelque chose d'autre. Si j'avais su que c'était les engager que pour 6 mois, je les aurais engagés sous une autre forme, je ne pense pas que ça se serait passé comme ça.

T : Qu'avez-vous fait au niveau prévention de la crise ?

JL : Prévention de la crise, la, le CA a un peu joué son rôle, le photovoltaïque, je prends deux exemples. Ils ont commencé avant moi, ont fait 200 installations et il y avait trois monteuses et nous on a fini avec 8 monteuses et 1500 installations. Mais je me vois encore en 2011, il faut investir dans le photovoltaïque et mon frère qui est très prudent a dit non, non. Et le CA m'a modéré dans les risques, il faut prendre des risques pour avoir des revenus. Il faut des administrateurs externes et pas familiaux. Mon frère me bloquait toujours. Et puis moi j'ai fait faire un vote sur les différents projets et les bâtiments tout le monde votait oui. Mais le fait que mon frère me disait non, on n'investit pas dans un nouveau bâtiment ne me freinait pas, ça me faisait râler. Le fait que quand tu as un gars externe, tu as un gars expérimenté qui essaie de calmer la situation. Ça se joue souvent au consensus, tu en as un qui parle, l'autre qui parle et les gens donnent leur avis puis on prend l'avis global. Dans le photovoltaïque, on l'a bien géré, mais moi je savais, qui est à l'opposé de ma personnalité qu'on allait virer plein de personnes, je n'aime pas. Il y en a qui ont fêté 45 ans de carrière. Plein de gens ont des années de boîte, et donc on essaie de ne pas virer. Donc le CA, je leur présente le plan, il faut ça et ça. Et lui dit, tu ne peux pas conserver des coûts inutiles pour faire du social, par contre ceux en quoi ils m'ont laissé faire, c'est qu'on a conservé des personnes. Si on avait voulu faire plus bénéfiques, on l'aurait fait en virant plus de personnes. On avait un gars qui faisait comptabilité et gestion des ressources humaines. Quand on a déménagé en 2008 on était moins de 40 puis remonté à 80 puis on est retombé à 60. On essaie beaucoup de choses, on embauche là et là, ça coûte à court terme, mais à long terme, si tu as des gens qui ont un bon esprit, tu développes une bonne équipe et ça le CA m'a laissé faire, mais j'ai proposé des choses raisonnables, on a viré 20/30.

T : Tu avais quand même analysé le projet bien avant avec tous ses risques ? Ça ne t'a pas surpris ?

JL : On s'attendait à la crise, mais on n'aurait pas imaginé qu'elle soit si forte. Dans chacune des crises, il faut faire attention.

T : Est-ce que le CA devrait pousser l'entreprise à plus de flexibilité : pouvoir changer de direction assez facilement ?

JL : La flexibilité, c'est un travail de management, c'est changer l'esprit global de l'entreprise. Ce que Mathieu et John me parlent : on a un nouvel administrateur, mais il ne va pas nous aider dans les entreprises libérées : donner un maximum de pouvoir à chaque personne, avec de l'autonomie, de la responsabilité, je suis à 100 % là dedans eux vont remettre une couche là-dessus. C'est vrai que la plupart des vieux sont opposés à ça, car tu perds du pouvoir et le CA peut donner un input dans certaines stratégies de management. Un vrai CA il doit y avoir une implication entre le CA et le management. L'administrateur délégué vient au CA ou l'un ou l'autre qui vient présenter le cas de son service, la responsable RH vient parler du phénomène ressource humaine à la demande du CA. Il doit y avoir une interconnexion avec le top management et certains administrateurs qui viennent faire leur speech. Ils ne peuvent pas rentrer de façon régulière dans le travail de l'entreprise parce qu'alors ils perdent leur indépendance, mais ils peuvent venir mener des missions. Par exemple Marc était venu quelques jours pour nous montrer un reporting comptable comme lui voulait voir.

T : En temps de crise, penses-tu que c'est important d'avoir une culture forte ou avoir de la flexibilité et savoir adapter cette culture ?

JL : Je pense que la culture est plus importante. Une entreprise sans culture bien établie avec de la flexibilité, elle part où ? C'est la culture d'entreprise qui donne la direction et puis on a donné les moyens pour y arriver. C'est un peu ça que je pense.

Je suis administrateur dans la société de mon frère depuis 20 ans. Et là j'ai un peu souffert dans le sens que je n'ai pas eu les rapports que je voulais et donc le management ne te donne pas les moyens de jouer ton rôle et donc c'est ce qui fait que j'ai remis ma démission. Et pour moi, c'est un truc tout simple, c'est une société avec quelques branches d'activités. Ensuite, ils fabriquaient des sècheurs plus difficiles et les plus simples ils les sous-traitaient et puis ils ont commencé à importer des filtres que les Turcs faisaient puis ils ont commencé les photovoltaïques. Et moi, ma demande, c'était un tableau qui me présente mois par mois, dans chaque branche d'activités, les revenus, les coûts, les rentabilités et je n'ai jamais eu et donc chaque fois on faisait des réunions, tout était dans le flou, tu avais les chiffres globaux 3 mois plus tard. Ah non, on perd de l'argent. Moi j'arrivais au CA (dans l'entreprise), j'avais dur d'apporter à l'avance les documents, mais j'apportais à la réunion ce qu'il fallait, mais j'apportais du mois précédent. Si tu fais ton CA au mois de juillet, tu peux essayer d'avoir juin. Et alors on avait au niveau enregistrement de commandes, au jour le jour. Mais je pense que maintenant que je vais devenir administrateur d'une société ou ce n'est pas moi qui fait et/ou j'ai des jeunes qui jouent le jeu du CA, un des premiers travaux du nouveau CA, ça va être de définir ce qu'on veut voir, comment on veut le voir et à quel rythme on veut le voir. Moi maintenant, on a click view qui est un logiciel où je peux voir le graphique et la rentabilité au jour le jour et on peut partir dans tous les détails. Tu retrouves tout et ça, ce sont des bons outils. Les administrateurs doivent avoir un outil de reporting très bon. Je pense aussi qu'on doit avoir les réunions du CA à la façon où moi je gérais les réunions de direction. À savoir, une semaine à l'avance de la réunion, le responsable (le président ou admin délégué) envoie à tout le monde l'ordre du jour et c'est un document partagé et tout le monde peut y ajouter ce qu'il veut, c'est comme ça qu'on faisait. Chacun apportait ses parts. Puis si ça n'intéressait pas, on les mettait de côté. Le CA avait toujours un ordre du jour assez figé et les administrateurs n'ont pratiquement jamais ajouté des points. Alors que pour moi, ce n'est pas au directeur d'entreprise de mettre tous les points du CA et dans le CA il y a des

points récurrents qu'on a sortis à chaque CA et c'est au CA de définir quels sont les points récurrents et sous quelle forme on veut les traiter.

T : Ce qui est important dans une entreprise, c'est avoir une bonne information sur l'entreprise, dans la prévention, il faut une bonne information qui va au CA ? Eux, comme ils sont plutôt externes, ils doivent faire un lien entre l'entreprise et l'externe.

JL : Avec un bon CA, tu arrives avec une vue plus large qui découvre des pistes que le management ne voit pas, car il a trop le nez dans le guidon. Ou le management peut faire des recherches. La créativité, tu vois des entreprises flexibles, pour moi ça va de pair avec l'autonomie. Plus il a d'autonomie, plus il a de la créativité. On sait avoir avec le management des belles réunions de créativité. On va dire que ça va être dans le domaine d'augmenter la productivité, jamais avec le management classique, on va parler de la gestion de liquidité, emprunt aux banques, subsides de l'État parce que c'est des domaines qui sortent de leur vie de tous les jours. C'est difficile d'être créatif dans la vie de tous les jours. Il faut aller les chercher des administrateurs et c'est vrai que c'est un travail ou je m'aperçois que je n'ai pas travaillé de façon professionnelle, mais j'avais des moyens limités avec une société familiale comme on était. Et les deux jeunes, ils demandent de se créer autour d'eux un CA pour les aider, faire miroir et donc là tu peux aller chercher. Mathieu a bien fait ça, c'est comme d'engager une personne, il faut aller chercher des personnes qui ont le profil qui est nécessaire à la nôtre. Si un jour tu décides de partir sur l'exportation, ça peut être utile de prendre quelqu'un habitué à l'exportation.

T : C'est difficile dans ce cas, c'est le manager qui prend le CA et pas le contraire ?

JL : La différence ici c'est que les actionnaires sont les managers. Dans les grosses entreprises, s'ils sont malins, ils ne viennent pas comme administrateurs, ils choisissent des administrateurs en à qui ils ont confiance pour gérer l'entreprise et ces administrateurs choisissent un administrateur délégué qui lui doit gérer l'entreprise physiquement et s'il n'est pas bon on l'évalue, on le change et on le met sous pression. Ici, c'est l'administrateur délégué qui est choisi et qui dit il me faut des personnes qui me font miroir à mes décisions et vision des choses et que je ne suis pas en train de me planter. L'un dans l'autre les deux sociétés ne devraient pas travailler de la même façon et dans les entreprises de moins de 50 personnes, c'est souvent des faux conseils d'administration, la loi oblige de les mettre en place, mais ils ne jouent pas leur rôle.

Si l'entreprise est cotée en bourse, c'est les manitous, ils bougent les pièces sur l'échiquier. Ici ce n'est pas possible de bouger les actionnaires majoritaires. C'est eux qui ont toutes les parts. Le CA ne peut pas virer l'administrateur délégué, c'est l'assemblée des actionnaires qui révoquent et nomment les administrateurs. Donc le CA peut faire une proposition à l'AG de se débarrasser de l'administrateur délégué familial, mais c'est l'AG des actionnaires qui décident. Donc mes enfants ont dû virer leur oncle.

T : Ici, l'administrateur est donc comme le CEO ?

JL : Dans mon cas, tu es administrateur délégué et manager. Quand la société grandit, tu as l'administrateur délégué, délégué à la surveillance de l'entreprise et le directeur général qui fait tourner le tout. Tout l'opérationnel, c'est le directeur général, mais la vision de où on va aller, le projet de restructuration de l'entreprise, c'est l'administrateur délégué qui en a la responsabilité. Le directeur général est vraiment dans l'opérationnel. Ici, c'est Mathieu et John qui sont administrateurs délégués.

T : Penses-tu qu'analyser les causes, les leçons des crises t'aide pour le futur ?

JL : Quand tu as une opportunité, il faut foncer dedans, on aurait pu installer 3000 photovoltaïques, on aurait eu la crise encore plus forte, mais on aurait fait plus de profits. Maintenant sur la crise, on a engagé la responsable RH et elle est juriste et en Belgique, on va de plus en plus loin et ça fait du bien un juriste dans l'entreprise. La Belgique va à l'opposé du dynamisme de l'entreprise.

Autre exemple : avec les équipes qui ne tournaient pas bien. Ça a changé drastiquement l'esprit de l'entreprise, avoir défini des valeurs ensemble avec eux que tu vas retrouver dans toute personne bien formée. Avoir bien défini les comportements qu'on voulait dans chacun a fait que moi je ne voulais pas imposer mes valeurs à tout le monde. J'ai imposé les valeurs de ma société à tout le monde et ça a changé l'esprit de la société et la société a beaucoup mieux travaillé et ça a créé beaucoup de créativité et ça c'est vraiment la gestion de la crise. Ça a été dur, car j'ai été en opposition avec ma mère, directeur des ventes. Ça a été très très dur et puis on a vu plein de choses qui se sont libérées, des forces se sont libérées. Avant, toutes les réunions que j'avais avant ça, on s'engueulait, si tu voulais placer ton mot, sur des couillonnades, la couleur des voitures, de n'importe quel sujet, il y en a qui étaient bornés et il fallait casser si tu voulais passer. Et le fait qu'on mette une gestion de cette crise, qu'on ait défini un esprit dans lequel on voulait travailler, ils ne sont plus sentis bien, ils ne sont plus venus et les réunions sont devenues agréables.

Il manquait donc une culture !! Ça, c'est la crise, c'est moi qui l'ai créé en faisant un audit social. C'est une gestion positive de la crise. Tu sens que ça te rend plus fort.

On a bien mis le doigt sur le fait que le jeu dans une entreprise familiale est que le manager est le propriétaire, le conseil d'administration est dans un autre rôle. Je discutais avec celui qu'on va prendre comme administrateur, il était dans une société plus grosse que nous et il disait : il y avait deux niveaux, dans les décisions, il fallait l'accord des administrateurs de type A (les propriétaires) et ceux de type B, ils n'avaient rien à dire. Nous il n'y aura pas de type A et B. Une chose est claire, l'AG révoque les administrateurs et l'AG c'est Mathieu et John donc ils ont tout pouvoir. Et pour refaire le sommaire de tout, avez vous déjà voté dans un CA, non. On arrive à un consensus ou on n'arrive pas, mais jamais on n'a dû faire des votes. Et si, il y a un vote, il y en a un qui s'en va, je ne veux pas prendre ce risque-là. Je n'ai jamais eu le cas.

T : Quel est le mot, le point le plus important pour sortir d'une crise ?

JL : Se recentrer : il faut prendre du recul, il ne faut pas dès que la crise est détectée prendre directement une décision, il faut prendre du recul, parler aux gens, il faut aller réfléchir. C'est fondamental. Il faut aussi se recentrer sur ses activités de base et laisser tomber. Il faut prendre les décisions d'aller chercher des décisions au plus profond. En période de crise, il faut faire des conseils extraordinaires même si normalement le CA ne se voit que tout les trois mois.

T : Se recentrer, se recentrer sur des choses dans laquelle l'entreprise est forte ?

JL : Oui, je crois

T : Alignement ?

JL : ça, c'est une chose qu'on a faite en 2004, quand on s'est mis tous d'accord, ça été très porteur, mais la crise du photovoltaïque, on n'était pas désaligné. Il n'y avait pas de désaccord. On s'est séparé de 20 personnes sans problèmes que je peux toujours rencontrer dans la rue.

Appendix 7 : Director 6, external director in a public hospital

T : Que fais-tu à la X ?

C : Je dépends de quelqu'un, je dépends du MR, je ne peux pas faire ce que je veux. Donc je suis administrateur à la X et j'ai été nommé par Y pour représenter le MR au sein d'une intercommunale : donc tous les partis politiques y sont représentés. Donc au départ, je suis conseillère communale donc je devais avoir une carte de parti pour être administrateur. Nous sommes 27 dans le CA. Je suis là depuis 8-9 ans. J'ai été élue en 2006 et j'ai repris le poste d'administrateur en 2008.

T : Voici mon mémoire : le rôle du CA dans les crises. Je base mon mémoire sur 3 questions : prévention de la crise, qu'est ce que le CA met en place pour essayer de s'en débarrasser et gérer cette crise et ensuite les apprentissages de la crise.

C : Donc moi je vais me baser sur un fait qui s'est passé au niveau de la presse. Il y avait une émission qui était passée sur la RTBF, il y avait toute une émission dessus. Il y a eu question à la une : c'était le 13 février 2016, très vite on a été appelé pour débattre du sujet donc le 16 février 2016 est sorti dans question à la une un gros problème comme quoi notre hôpital n'était pas du tout un hôpital social, car on payait des médecins avec des tarifs tout à fait spéciaux, il y en avait deux notamment, car un vient d'Angleterre. Ils demandaient en fait d'être payés plus cher, ils avaient des consultations le samedi matin et après-midi et c'était donc vraiment des consultations privées. Ils gagnaient le double. C'est sorti lors de l'émission : est sorti vraiment tout des témoignages comme quoi les gens n'avaient pas de chambres communes, mais il y avait des chambres simples. De plus, si tu n'avais pas de chambre simple, ils refusaient d'opérer le patient, ça a été très loin et il y a vraiment eu diffamation sur les médecins, les gens étaient offusqués. Ça a fait vraiment la une des journaux, ça été très loin cette histoire. C'est vraiment un hôpital social, un hôpital pour tous, c'est leur slogan. Le lendemain, on a été convoqué en urgence au CA parce qu'on devait prendre des décisions, car il fallait arrêter cette histoire, car ça fait vraiment du tort à l'hôpital, aux médecins, ça peut faire de la mauvaise publicité et réputation alors qu'il y a quand même de la concurrence. Donc qu'est-ce qui a été mis en place, on a eu les médecins qui sont venus. On a aussi eu un communiqué de presse. Les médecins sont d'abord venus nous expliquer leur point de vue : ils nous ont expliqué pourquoi il y avait eu des tarifs différents pour ces médecins-là. C'est un radiologue qui est venu parler qui était vraiment révolté, car on accusait des médecins de prescrire des examens qui n'étaient pas nécessaires pour faire rentrer de l'argent dans l'hôpital. Le médecin était horrifié, car il dit qu'il avait travaillé dans cet hôpital toute sa vie pour soigner des gens et on vient dire que je fais ça pour le fric. C'était vraiment très dur, ça été vraiment au clash avec la presse. Et alors, du coup, on a vraiment discuté ensemble ce qu'on peut faire. Et c'est ça la crise, quelle est la décision qu'on va mettre en place. Mais il y a aussi des médecins du V qui travaillent à la X donc quel statut eux ont ils. Donc si on prend des décisions, il faut qu'ils soient d'accord aussi donc il fallait faire passer les décisions près des médecins aussi et puis alors il faut faire le communiqué de presse pour rétablir « la vérité ». On a eu des très grosses décisions lors de ce CA là. Évidemment, ces deux médecins-là qui avaient un statut spécial, ça avait été voté. Je tombais des nues parce qu'on disait que ça avait été voté en 2010 par la majorité, mais moi je ne me souvenais pas que ça avait été voté. Je n'avais aucun souvenir de cela. Mais en fait, ça n'avait pas été voté par voté CA, mais au bureau permanent : Ce sont quelques personnes qui travaillent et vont mettre les choses en place et ce sera discuté en conseil d'administration.

On votera pour ou pas. Le bureau permanent se voit une fois par semaine, et on va discuter, ils font une meilleure discussion, car ils sont moins nombreux. Ils vont venir nous rapporter ce qu'ils ont fait et ensuite nous on prend les décisions. Le CA doit accepter ou pas, beaucoup de choses se passent au bureau permanent. Et cette décision-là a été prise se prend au bureau permanent et n'était pas revenu au CA. Ils avaient fait ça en pensant que c'était réellement le mieux, il y avait eu tout un groupe de travail pour étudier la question, etc., ce n'était pas une décision qui avait été prise sur un coup de tête, ils avaient vraiment fait une analyse, etc. et alors suite au CA, on a décidé d'arrêter cette histoire, de faire un statut différent pour ces deux médecins pour que la presse se calme, etc., c'était une demande des patients parce que les médecins qui sont en privé reçoivent plus longtemps. C'est vrai que tu as des rendez-vous qui sont pris et tu auras moins de délais, mais c'est toute la politique, si tu prends plus tôt, tu payes plus donc tu as rendez-vous plus vite. Tout ça a fait un gros amalgame, mais le patient accepte. C'est légal et tous les médecins le font. Mais ici, comme c'était dans le cadre d'un hôpital, c'est limite donc on a décidé d'arrêter tout, on met tout le monde sur le même pied d'égalité et il y en avait un qui se tapait d'Angleterre pour faire ses consultations. Suite à ça, il y a eu une conférence de presse, mais on avait décidé en CA ce qu'on allait dire. On avait renvoyé au CA pour voir si on était d'accord et on devait tous donner notre accord. Ce qui avait ensuite été mis en place, en fait, c'est cette décision de remettre tout le monde sur le même pied d'égalité, de faire plus attention. Il n'y avait pas, à part cette histoire, l'histoire des chambres, ça ne venait pas de chez nous, ça venait d'un autre hôpital. Tout ça a fait un amalgame, comme ils ont parlé de ça à question à la une et qu'ils ont parlé de l'hôpital X, ben c'était l'hôpital X qui était en rouge. C'était vraiment un hôpital de requin qu'ils avaient dit donc voilà.

Dans le CA, depuis que je suis dedans, c'était la première fois que je voyais une crise comme ça donc ça n'arrive pas tout le temps. Généralement les syndicats sont aussi représentés dans le CA donc ils ont la parole aussi donc on essaie de faire ça en bon père de famille. Moi quand il y a des décisions, c'est peut-être intéressant pour toi de savoir, quand il y a des décisions ou j'hésite, je ne sais pas sur quel pied me vouer, je dépends effectivement du MR et je sais que Mr Z est médecin, je vais lui en parler, je lui demande, tiens-la, qu'est ce que je dois faire, quelle est ta directive. S'il y a quelque chose que j'hésite je vais demander plus haut. Tu dépends du MR, tu as les connaissances du MR. maintenant pourquoi moi je suis rentré dans le CA plutôt qu'un autre conseiller communal peut être parce que j'étais infirmière de base. Etant infirmière, j'ai travaillé dans le domaine donc je me suis dit que je pourrais apporter quelque chose ne fût qu'au niveau des infirmières dans le CA, de voir ce côté humain. Dans un CA, on gère beaucoup le côté financier, il y a 3800 personnes, c'est une des plus grosses entreprises liégeoises, on parle beaucoup des aspects financiers. Comme je n'ai pas cette formation juridique et surtout financière, j'ai appris pas mal, j'ai eu des formations. Et aussi ce que je peux faire, quand il y a des choses que j'hésite, quand il y a des comptes, etc. que je ne comprends pas, soit je m'adresse à la X au niveau du service financier soit étant bien à la commune, je vais parler à l'échevin des finances, en demandant d'expliquer s'il y a des anomalies. Mais je trouve que franchement, c'est bien géré, il n'y a pas eu d'autres grosses crises, maintenant il y a eu des divergences d'opinions, des disputes, mais c'est normal, on ne va pas dire amen à tout. Chacun va défendre son point de vue, etc., mais en règle générale on va essayer de trouver un accord.

T : Est ce que vous avez eu des fusions ?

C : Ils travaillent avec le Z, il y eut un litige dans le temps entre les deux, mais c'est une vieille histoire où ils ont remis tout à plat, ils n'étaient pas en accord pour tout. Mais alors le Z, on a dû demander au Z, car on ne savait pas comment ils étaient payés travaillant au X,

mais on n'a pas nous le pouvoir de faire changer leur statut à eux, ça doit se décider au CA au Z, nous on pouvait leur suggérer. Ils ont été au courant de cette polémique. Mais tu vois au niveau de la presse, il y a des amalgames. Peut être que tu aurais un médecin du Z qui travaille pour plus cher, peut être qu'au X, on fait payer plus cher, mais ce n'est pas vrai, c'est juste qu'au Z il y a des autres conditions.

T : Aviez-vous mis des choses en place pour voir cette crise arriver ?

C : Non il n'y avait aucune préparation, car c'était un reportage qui est sorti pas un journaliste et c'est sorti d'un coup et ça avait été au clash, alors il eut des témoignages de gens et des trucs comme ça et donc on n'a pas vu la crise venir, on n'a pas su la prévenir. Du coup, on aurait pu essayer de justifier, expliquer au journaliste s'ils étaient venus nous trouver, mais non il n'y a rien eu. Mais ce qu'il y a, c'est qu'il a interrogé le Directeur Médical et il l'a interrogé pendant 45 minutes et on a représenté 1 min à la télé (attention à ce qu'on dit dans les médias). Son interview était très mauvaise et on a retiré à la télé que les éléments qui les intéressaient et donc l'information était mauvaise, mais ça c'est les journalistes, tu vois, il faut faire attention à n'importe quelle information. Ah oui, ils n'étaient pas bien préparés puisque tout ça a été vite et ça n'a fait qu'empirer les choses, mais bon ça a quand même changé les choses, car il y a des décisions qui ont été prises et tu vois chacun fait attention maintenant, pas qu'au X. même dans les autres hôpitaux, ils ont dû prendre des mesures.

T : Pourquoi est-ce que ce n'est pas le manager qui a décidé de changer ça ?

C : C'était une décision du CA, c'est une question d'autorité ou de responsabilité.

T : On parle souvent d'une équipe de risk management : une équipe dans l'entreprise pour analyser les risques qu'il peut y avoir dans le futur ?

C : Je ne saurais pas te dire.

T : La crise a duré longtemps ?

C : Non, tant que le communiqué de presse n'était pas sorti, on ne pouvait rien dire du tout, on ne pouvait pas prendre la parole pour que ça ne fuite pas et que les gens interprètent mal, mais alors après ce qu'on nous a demandé de faire, c'est rétablir la vérité, même ta maman me posait des questions et il fallait rétablir la vérité au niveau des médias avec Monsieur et Madame tout le monde.

T : Toujours prévention : si c'était un autre type de crise et que ça se passait encore dans l'entreprise, à quel point penses-tu que l'information entre le management et le CA est importante ? Si c'est bien relaté, si toutes les informations sont dites rapidement au CA.

C : Je dirais que les informations iront plus vite au bureau permanent et nous quand on ira au CA on nous dira, mais on ne nous envoie pas tout le temps des mails pour nous dire. Nous, quand on a notre CA, plus ou moins 4 fois par an, on va avoir l'ordre du jour et il y aura les divers, etc. et nous mettra au courant comme ça.

T : Le bureau permanent, c'est qui qui les recrute ?

C : On les vote, ils passent les examens et c'est nous qui acceptons leur nomination. Et c'est à nous de les licencier en cas de mauvaise gestion chose. Généralement, ce sont des mandats aussi, je pense, de x années. Je vais te donner des revues pour savoir qui est où. Depuis que j'y suis, je n'ai pas vu de changement au bureau permanent et c'est encore très politique. Ils doivent être nommés par la politique aussi.

T : Est-ce que tu penses que tout ce qui est culture et réputation, c'est à vous de la mettre en place et que c'est important dans les moments de crise ?

C : Il y a des personnes qui s'occupent de la communication, mais ce n'est pas à nous de faire ça, mais comme il y a eu la crise, ils nous ont demandé de relater les événements et remettre la vérité. Notre rôle était tout ce qui était communication avec le média. C'est à nous de parler au nom de l'entreprise. J'avais raconté à notre président qui a expliqué au conseil communicant et a été relaté dans plusieurs communes. Pour cet événement, on nous a demandé de relaté les événements, mais après ce communiqué de presse, on ne pouvait pas prendre la parole, surtout pas dans les médias, on nous avait demandé de ne rien dire.

T : pendant la crise : ceux qui avait mis en place, c'est par le bureau permanent, c'était donc en partie de leur faute. Est-ce qu'il arrive alors dans ce cas-ci de changer le bureau permanent ?

C : Probablement que oui. Je pense qu'on aurait pu demander au bureau permanent de démissionner. Mais ici, ce n'était pas une grosse faute. Mais c'est vrai qu'ils ont pris des décisions sans notre accord.

Il y a 500 médecins qui travaillent au X et personne n'a demandé quelque chose donc quelque part leur tarif était justifié, car il y avait des accords de tout le monde.

T : Et s'ils avaient été vraiment en faute ?

C : On aurait dû prendre des mesures, tel que le renvoi ou alors des sanctions. On aurait pu prendre un rôle plus important, on aurait dû peut-être suppléer le bureau permanent ou trouver des gens de la direction en attendant. Il faut avoir un plan de secours. Dans le CA, ce sont des personnes extérieures qui ne sont pas toujours à même de prendre le rôle et souvent ceux dans le bureau permanent sont beaucoup plus au courant que nous. Théoriquement, dans les dossiers, etc. tu les découvres comme quand tu commences un nouveau job, tu te mets dedans, ça doit aller vite à ce moment-là. Souvent ce ne sont pas des temps pleins. Quand tu as un emploi, tu n'as pas le droit à du temps sur ton travail à avoir une matinée ou quoi, tu fais ça en plus. C'est peut-être ça le problème, c'est dur de changer, personne ne peut suppléer. D'un côté, ils ont des jetons beaucoup plus hauts. Maintenant, quand on m'a nommé administrateur, ça a été voté, tout le monde m'a félicité, etc., ça m'a fait peur après, je me suis dit oups, qu'est ce que je fais là, je me suis rendu compte que ça incombait beaucoup de responsabilités. Je me suis renseigné pour voir s'il n'y avait pas des assurances, etc., ça fait peur quand même, tu te dis il faut quand même prendre des précautions, parce que moi j'ai quand même des limites aussi, soyons honnête et je dis quand tu n'as pas assez de formation juridique, tu as des lacunes quand même, ce n'est pas des trucs que tu prends à la légère. Quand je reçois ces dossiers-là, tu dois quand même tout lire, prendre des décisions, etc. tu ne peux pas te dire je vais à la réunion comme ça.

On me l'a demandé peut être parce que je suis infirmière et que j'apporte le côté humain et parfois, c'est vrai qu'il y a des choses, c'est toujours le même problème dans la finance.

Essayer de faire des économies, ben on ne remplace pas le personnel et tout ça, mais moi ça me fait bondir, pourquoi on saque encore dans les infirmières, c'est mon rôle. Même moi, bête infirmière je peux défendre un point de vue.

T : En tant qu'administrateur, l'avantage, c'est de venir de plusieurs horizons, et donc d'apporter une plus-value pour supporter le manager dans ses décisions ?

C : Oui, je pense qu'il faut de tout pour défendre tous les points de vue.

T : De cette crise, qu'as-tu appris ?

C : De faire attention à la presse, faire attention à tout ce qu'on dit à la presse, réaliser qu'on a une responsabilité dans l'histoire. Et aussi, qu'il faut toujours bien préparer ses dossiers et que chaque point est important. C'est vraiment ça le plus important et de faire attention à la responsabilité qu'on a dans l'histoire, mais c'était un problème de presse, on ne l'a pas vue arriver, c'était secondaire, c'est ressorti de ça, ce n'était pas interne, faire attention aux décisions qu'on prend et aussi la communication publique. Et aussi, vous pouvez tomber sur n'importe quel cas et se préparer à tout type de problèmes, être sur nos gardes, faire attention à chaque décision qu'on prend, quand je te dis que je n'ai pas de souvenance de ça, ce n'est pas bien, je devrais me souvenir de ce point-là.

Appendix 8 : Director 7, mix of experiences and member of Guberna

T : Pouvez-vous me développer vos expériences sur le sujet : anticipation de la crise, gestion de la crise et contrôle par après ?

S : Je vais un peu mélanger un peu mon expérience chez Guberna et mon expérience. J'ai trois expériences d'administrateur, une tout simple qui est l'entreprise familiale de mes parents : une petite PME avec de l'immobilier qui est plutôt géré par mes parents. Tu penses que ça peut être simple comme ça, mais ça ne l'est pas, car j'ai mes deux sœurs et parents et donc le processus de décision déjà quand tout va bien n'est pas simple et si jamais s'il y avait une crise, je ne sais pas comment on l'anticiperait, le décès des parents par exemple. Qu'est-ce qu'on ferait, on n'a pas vraiment de scénario et en plus c'est mon père qui fait la gestion donc comment on arriverait à gérer ensemble. Ce qu'on voit parfois c'est qu'un CA dépend de son président et son contenu et donc n'arrive pas à gérer facilement parce qu'il y a des tendances fortes, car un CA va toujours dans la même direction et les gens ne se parlent pas toujours nécessairement. Et donc bêtement dans un simple CA familial, les prises de décisions ne sont pas simples et on a tendance à rester un peu dans un statu quo. J'ai pris contact un moment donné avec une entreprise de conseil pour peut-être la vendre. Ou un scénario possible ou quelque'un d'excellent qui pourrait nous faire les différents scénarios possibles en disant quels sont les différents points qui pourraient nous arriver dans les 5 ans si on continue comme ça. Simplement pour dire qu'alors que mes parents ont plus de 70 ans et qu'on a de l'argent disponible, des emprunts payés, réinvestir, rediminuer le capital, rediviser les actions, essayer d'engager un gestionnaire, car mon père devient âgé.

Un deuxième exemple : j'ai été administrateur chez Xerox Belgique et d'ailleurs aussi Xerox Denmark et là ce sont des CA qui représentent la SA du pays, mais qui évidemment est subordonné au vrai bord des USA qui est le siège social. Là aussi, tu as un certain malaise, car quand tu regardes l'intérêt de la société belge tant en matière financière qu'humaine, que réputation ou stratégique, on est parfois en porte à faux par rapport aux décisions top Down qui nous vient de l'organisation et notre rôle belge, tu as cet aspect-là. Le deuxième aspect est que tous les administrateurs sont des membres des comités de direction. Tu as un comité de direction, tu as des gens qui font partie du CA, tu as le comité de direction officiel qui est représenté au travers du CA à travers un administrateur délégué ce qui n'est pas toujours bien compris. Dans ce cadre-là, un CA vit un peu de la même manière qu'un comité de direction ou tu as quand même un élément extérieur comme un avocat ou secrétaire qui essaie de faire un agenda pour que la bonne gouvernance soit faite. Ce n'est pas de la gestion journalière.

En termes de décision stratégique et anticipation de crise, c'est quelque chose qui est plus formaliste et consulaire.

Troisième exemple : j'avais créé un petit spin off avec Fortis et un atelier de manutention graphique par rapport à la communication traitante. On l'a créé en 2005 pour être une petite agence de création de campagnes personnalisée. En fonction du profil du client, par exemple le catalogue voiture de d'ietenen ou le loyalty club de Proximus. En fonction des données que le client avait rentrées, dans le CRL personnalisé le catalogue ou l'utilisation. Tu recevais un petit catalogue de Proximus, tu es tel garçon, tu aimes voyager, faire tel sport. Le catalogue s'adapte en fonction de tes goûts. Chacun a mis 100.000€ de départ, mis un peu de ressources, on a mis un CEO. On a mis un directeur commercial. L'ensemble des gens opérationnels étaient des gens venant des actionnaires. Le comité d'administration se réunissait, voire le démarrage, acté. Le truc n'a pas vraiment fonctionné, on a eu un problème

de réputation, car les gros clients de X contestaient qu'on fasse cette activité sans eux, en ayant fait un choix pour un atelier protégé qui était concurrentiel, ça, c'était un problème qui s'est étioilié vers des agences de pub, car ils avaient des clients qui contestaient qu'ils travaillaient avec nous. Aussi, on a dû mettre beaucoup de cash de démarrage même si on était prudent, on a eu besoin de cash encore assez rapidement. Troisièmement, le set up d'une campagne comme ça était lourd donc il fallait faire des réunions d'essai puis fallait créer un pilote, tester ce pilote donc on s'est trouvé dans une situation où les premières factures sortaient très tard par rapport aux coûts initiés et aussi les clients ne faisaient pas nécessairement un gros volume, on a tendance à faire de gros volumes avec la communication standard, on fait des gros volumes comme ça mais qui restent dans les stocks. On s'est vite retrouvé avec un besoin de cash et on s'est rendu compte que des personnes clefs tel que le CEO, le directeur commercial étaient en porte à faux avec leur gestion journalière dans leur société de base et leur rôle dans la joint venture où ils ne sentaient pas avoir les appuis nécessaires. On s'est trouvé très vite dans une mauvaise situation. C'était une certaine crise qui était un peu anticipée, car pour créer ce joint venture, il y avait au préalable pas mal d'acid tests qui avaient été faits, un business case et c'était monté au comité de validation de Fortis et de X et des trois actionnaires qui avaient essayé d'anticiper les scénarios, mais bon on n'avait quand même pas tout anticipé, mais bon ce que je me suis rendu compte c'est qu'il y a le formel et l'informel. Il y a le CA où on dit des choses, il y a des choses qui sont dites, d'autres entendus, mais il y a énormément de choses qui se passent à l'extérieur au travers de contacts informels et il faut être attentif à ça. En général, tu as un gros dossier à préparer au CA, tu as fait du lobbying informellement pour faire avancer les choses et c'est vrai que c'est ce qui se passe au CA aussi. Mais attention, on dit souvent qu'avant un CA, il y a énormément de travail préparatoire de connaissance, voir ce qu'il se passe à l'extérieur aussi. Et aussi en termes de lobbying entre administrateurs et aussi voir ce qu'il se passe à l'intérieur, essayer d'avoir des contacts un peu informels même si on ne peut pas se mêler de la gestion journalière et essayer de voir ce qu'il se passe.

T : Il faut un lien entre le management et le CA ?

S : C'est normalement le CEO qui fait le lien entre les deux. Il faut souvent ne pas bypasser le CEO, il faut garder une certaine crédibilité du CEO avec la société. Si les administrateurs commencent à se balader un peu trop, il faut que ça soit à des occasions. Il ne faut pas laisser percevoir au personnel qu'il y a une crise dans ce cas-là, donc si tu as un doute, il faut essayer de trouver, c'est souvent au travers de cérémonies. J'ai vu ça avec Orange, ils ont recruté mon épouse, ben chaque administrateur veut la voir pour valider le recrutement, c'est aussi au mandat du CA de valider les personnes et donc ils viennent voir, posent des questions, voient l'ambiance dans l'équipe. Donc il faut voir, dès qu'il y a une occasion qu'un administrateur de manière informelle peut avoir des contacts, ben il faut les prendre, il faut le faire de manière assez fine pour ne pas décrédibiliser le CEO et ne pas déranger la vie de l'entreprise.

T : Que mettez-vous en place au niveau anticipation ?

S' : Anticipation : Ce qu'on pourrait répondre, une réponse standard que j'apprends ici, de par son essence et de sa composition, un CA c'est normalement ça, c'est d'être continuellement en anticipation possible de crise. Pourquoi, Soit tu mets en place une structure de gens qui sont soit actionnaires ou représentants, soit dans le comité de direction et dans un gros CA, des gens de l'extérieur et donc dans cette symbiose et pour autant qu'il y ait assez de profils, tu as cette schizophrénie d'être continuellement en alerte par rapport à la

pérennité de l'entreprise normalement au travers de quatre éléments qui doivent être continuellement en action : l'élément stratégique, ça on l'oublie souvent, car on dit toujours que le CA est-là pour assurer le bon contrôle, la bonne gouvernance d'entreprise, c'est vrai. Mais au final, un sens premier du CA, c'est stratégique, c'est s'assurer que la stratégie d'entreprise va permettre de continuer à tenir en continuité et profitabilité dans le temps, cette stratégie consiste à dire que la compétitivité se mesure sur 4 axes plus 1 : quels sont mes concurrents directs, est-ce que je me différencie par rapport à eux. Quels sont des modèles substitutifs (taxi) qui pourraient faire que ma compétitivité est en difficulté, il y a Uber qui met en place un système qui me concurrence. Il faut regarder comment l'avantage compétitif se positionne dans le temps par rapport à ces deux facteurs. Deuxième facteur : comment je me positionne en supply chain entre les fournisseurs et clients qui m'imposent leur prix plutôt que moi je leur impose ou ai-je des fournisseurs dominants. Ensuite, il faut regarder la législation autour de soi qui peut influencer ma compétitivité, je suis fournisseur automobile et je vends 80 % de moteurs diesel, mais peut-être que le diesel on va me le couper en 2025. Il faut toujours être en alerte et regarder ça sur 3 ans → stratégie.

À côté de ça, il y a la notion de contrôle et bonne gouvernance. Si les décisions sont prises au bon endroit, si le comité de direction prend des décisions dans sa délégation, ce sont des choses qui doivent référer au CA. Est-ce qu'il y a des conflits d'intérêts, on parle beaucoup de conflits d'intérêts, maintenant ça a l'air tout simple, mais c'est compliqué, est-ce que quelqu'un est capable de décider en fonction d'une certaine neutralité. J'étais marié dans le CA, les deux étaient dedans donc à un moment donné ils ont demandé à un de se retirer, car conflits d'intérêts. Tu peux te retrouver à prendre des décisions où tu as conflits d'intérêts, car tu as des gens autour de toi avec qui tu as eu une relation. Tu lies des relations d'amitié et donc tu te retrouves en conflits d'intérêts. Ou autre chose, tu peux avoir des gens autour de toi qui sont acheteurs ou vendeurs avec aussi des conflits. C'est pour ça que pour les grandes décisions, tu dois toujours avoir 4 yeux, double signature. Tu as une procédure de validation et ça, c'est vraiment très fort. Les entreprises font beaucoup d'effort là-dessus, conseil d'administration, comité de direction au travers de procédure éthique anti conflit d'intérêts. Tu dois aussi avoir des procédures annuelles au minimum de formation et de tests, d'acid test, d'éthique dans l'entreprise. C'est la responsabilité du CA que ces choses se fassent. Troisième volet : partie HR, est-ce qu'on a les bonnes personnes pour développer la stratégie, ah oui, on a décidé qu'on allait partir. Regarde Jean Luc, on ne fait plus des lampes classiques, mais maintenant des lampes connectées, les profils dans l'entreprise, sont des profils plus IT que ingénieurs. Ce qu'on a au niveau du comité de direction, les personnes, si on a aussi la notion de diversité. Quand on recrute quelqu'un, on regarde si on est neutre vis-à-vis du genre, de sa race, de son orientation sexuelle, il faut une égalité des chances et ça remonte jusqu'au CA, est-ce qu'il a en lui-même des bons process et une diversité et donc ça se sont des audits qui se font, c'est le président qui doit s'assurer que ce genre de tests se fait aussi. Ça se fait soit avec un exercice : si le conseil est assez diversifié, il le fait lui-même en cotant la manière dont on fonctionne. Ou alors ça se fait en externe. Donc ça c'est un peu aussi une anticipation de crise, c'est un test régulier du bon fonctionnement du CA. Pour moi, c'est quelque chose qui existe dans l'anticipation. Un autre truc est le disaster recovery donc la division de la crise, tu le fais très bien dans ton document. Tu as une crise, tu perds de la compétitivité, tu perds de l'argent, etc., c'est une crise, mais c'est une crise fonctionnelle. Puis tu as des crises qui sont structurelles, qui sont des impondérables. Tu as des grosses crises qui nous ont donné un problème de réputation, chez France telecom, tu as des mecs qui se sont lancés de la tour, tu as eu un hold up, etc. Comment faire pour anticiper ces crises impondérables, ça s'appelle des procédures de disasters recovery. Tu as une procédure appelée starben Oxley aux USA, c'est à la fois la bonne gouvernance des entreprises, le renforcement suite à Enron en 2001 où c'était toute une fausse comptabilité. Et aussi dans ce

starben Oxley, tu as toute une série de tests réguliers de disaster recovery. Alarme terroriste, comment tu fais pour protéger les employés, c'est toute une procédure de cascade où c'est l'entreprise qui fait que tu as une alarme et qu'en deux minutes tout le monde peut sortir. Et que se passe-t-il si notre réseau est en vrac, ah oui, il y a souvent des tests qui font qu'il y a un downloading sur processus de disaster parce que tu as un deuxième centre informatique qui est mis en place. Donc le CA et comité de direction doivent mettre en place dans les procédures de l'entreprise des acid tests : disasters recovery pour anticiper des scénarios de crise. Les Américains sont schizophréniques par rapport à ça donc tu as toute une partie de l'organisation qui descend du CA à l'employé qui est là pour ça, pour continuellement faire une gestion du risque.

T : Est-ce qu'il y a une team spécifique qui est mise en place ?

S : Ils veulent assurer que ça soit dans les gènes de l'entreprise, dans la culture. Ça veut dire aussi qu'en anticipant.

Quand la crise arrive ? Normalement ces scénarios sont préparés à l'avance. Mais tu as des impondérables. On voyait ça encore récemment quand de Benedetti voulait racheter la Société Générale de Belgique. Le CA de la Générale s'est rassemblé pour mettre une pile dans l'histoire, dilué l'action qui fait que le lendemain matin à la bourse qui lui donnait l'incapacité à racheter l'action. Donc il y a une capacité du CA à se rassembler pour prendre des décisions en urgence. Maintenant, est-ce que c'est bien scénarisé ou pas, c'est le devoir du président de rassembler le CA en urgence et prendre des décisions dans l'intérêt de l'entreprise. Maintenant, en l'occurrence lui faire barrage est une bonne décision, je ne sais pas. Est-ce une décision rationnelle puisque par après ça été vendu à Suez donc heu c'était du protectionnisme émotionnel qui a finalement dû être lâché et ce n'est pas dit que les actionnaires ont fait un meilleur deal chez Suez que de Benedetti, mais sur le moment même il y a eu un protectionnisme donc ce n'est pas toujours évident de sortir des émotions, c'est ce que je retiens beaucoup de ça. Encore l'histoire avec Publifine, il y a une telle connivence et un tel leadership fort vis-à-vis d'un ordre en question qu'on ne se remet plus en question, on est même aveugle à la situation. Les mecs ont toujours une vision des choses en disant que je referai ça encore. Il n'y a pas d'anticipation en se disant peut être que les gens pourraient voir sur un autre angle et pourrait le voir autrement et pourrait provoquer un crash par après, comment on l'anticipe ? Il peut y avoir ce couloir où on ne se remet pas en question et donc c'est le président qui doit avoir cette force à un moment donné de dire, on est parti dans cette direction, est-ce que tout le monde est d'accord, mais à un moment donné, ça ne devrait pas faire l'objet d'une controverse. Et dans l'autre sens, le président doit aussi être un stabilisateur, on lui remonte des trucs dans l'oreille droite et d'autres dans l'oreille gauche et on se demande ce qu'est la vérité, il faut essayer de calmer le jeu et dans la définition de crise voir ce qu'est une crise et ce qui ne l'est pas. Ce président doit avoir ce rôle d'être réactif, anticipatif, 0 défaut sur une crise. Il doit aussi être calme et arrondir les choses sur ce qui ne l'est pas donc il est juge. Il est juge de dire est-ce que c'est important ou pas important, vrai ou pas. Il faut être suffisamment présent et avoir cette sensibilité et connaissance pour pouvoir juger si on a quelque chose de grave ou pas. Il y a des problèmes RH, le CEO est sévère, il n'écoute pas, etc. Et certains disent on va dans le mur et d'autres disent il a enfin pris une bonne décision. Tu vis dans un monde bipolaire, quoi que tu fasses, tu as toujours des gens contre et d'autres pour toi et donc le président vis-à-vis d'un CEO ressent ça aussi, certain font unanimité, mais il y a toujours des contestataires, et le président doit juger. C'est bien d'une certaine manière qu'il y a cette controverse, il faut la stimuler tout en gardant une certaine cohérence et alignement, c'est toute une question de balancier, est-ce une crise ou pas et oui je veux que ces choses la remontent, oui il faut cette sensibilité, controverse, mais

non il ne faut pas qu'on y ait du conflit interne, il faut qu'on ait une vision commune, qu'on aille dans la même direction. La force de X est que dès qu'il y avait une décision prise, il y avait une vitesse de déploiement, tout d'un coup le nez se tournait. J'ai vu chez X où beaucoup de décisions se faisaient bien et que tout bougeait, et tout se tournait rapidement.

T : Il faut un bon alignement ?

S : Exacte. Il faut avoir cette force, mais tu as besoin aussi de gens qui réagissent qui se stimulent aussi. Maintenant, avec toute cette ubérisation de l'économie, il faut par exemple mettre une structure qui est moins hiérarchique et pyramidale pour être sûr que l'innovation et les jeunes puissent remonter leur sensibilité. Le désavantage par contre, c'est que tu as une tour de Babel où tu as tout le monde qui vit dans son coin différent et quand il y a urgence, où les gars il faut réagir il faut qu'on aille là, on ne le fait pas. Il faut avoir cette balance, car il y a des choses qui ont besoin de hiérarchie et discipline et d'autres ont besoin d'innovation et liberté → chez Google. Mais par contre, quand il y a une supply chain, il y a une commande qui arrive, il faut que dans les deux jours, ce soit chez le client, ex chez Amazon. Ou on a un stock de millions de dollars, il y a toutes nos factures qui sont parties et il faut que les clients payent, si tu n'as pas toutes les personnes qui sont disciplinées et qui sont derrière le client pour que ça soit payé ou à la chaîne de production pour que ce soit livré à temps, tu as ton cash qui se dilue partout donc tu as besoin d'une certaine hiérarchie, une certaine discipline donc tu as toujours besoin des deux aussi. Donc tu as un besoin pyramidal pour certaines activités, mais tu as besoin d'une certaine hiérarchie flat pour certaines activités. C'est toujours un mouvement de balancier et une finesse de gestion qui fait qu'on a l'impression que c'est quelque chose d'assez consulaire et routinier, voilà on va s'asseoir, mais écoute-t-on signe des comptes, on demande une décharge, mais non c'est pas comme ça, c'est la responsabilité du propriétaire d'une boîte dans lequel on a mis de l'argent, qu'on veut récupérer ou qu'on veut reprendre, mais donc c'est un beau sujet. C'est un beau sujet, mais je pense que c'est un truc qui devrait être plus visible, l'aspect du crisis management, qu'on se pose la question plus régulièrement et qu'il y ait limite des sessions qui se concentrent là-dessus, anticiper des crises, voir, tiens on a eu des crises là, on a décidé ça été ça, est ce que si on regarde ça en avant, est-ce qu'on avait pris des bonnes décisions, est ce que ça fonctionne.

T : Les crises, il n'y a pas tous types qui arrivent jusqu'au CA ? Certaines doivent être gérées par le management ?

S : Oui, dans l'opérationnalité, tu as des jobs qui sont de la gestion de crise permanente, tu as un service client, tu as une panne, c'est la gestion de la panne. Si tu es pompier, tu ne dois pas râler parce qu'il y en a un. Si tu commences à déprimer parce que ton métier est d'éteindre des feux et que tu râles dès qu'il y en a un, ben c'est qu'il y a un problème. Est ce qu'on peut parler d'une crise, ça doit être monitoire. La crise du diesel chez VW, c'est une boîte qui est rentrée dans un crisis management assez fort. Il ne faut pas oublier qu'à ce moment-là, VW était rentré dans une crise assez forte au niveau du CA, ils devaient être assez solides pour voir ça arriver qui est toujours d'ailleurs en crise, mais on voit quand même qu'ils restent numéro 1. C'est assez impressionnant.

Qu'est-ce qui est une crise et qui ne l'est pas ? Mais ça peut être dangereux, car tu as un management qui étouffe ce genre de choses et qui ne le remonte pas. Tu te retrouves dans une boîte où il y a du burnout dans tous les sens, et beaucoup d'absentéisme, et eux disent non il n'y a pas de problèmes, les gens sont faibles. Mais au moment où tu as un certain niveau d'absentéisme, à un moment donné le CA doit le savoir. C'est pour ça qu'il y a des éléments de mesures comme le taux d'absentéisme pour arriver à juger si on est en crise ou on ne l'est

pas. En général, j'aurais tendance à dire que le CA doit être schizophrénique et il vaut mieux qu'on regarde un peu trop que pas assez et ne pas laisser trop au management dire non c'est pas une crise. Le point c'est que plus tu as une structure pyramidale, plus tu as tendance à vouloir garder les trucs chez toi. Le CEO essaie souvent de garder les choses chez lui. Il faut avoir une certaine confiance. Il faut essayer de diminuer l'information gap entre les deux. Mais ça aussi c'est une certaine balance, si on commence à reporter les choses, on a peur de donner l'impression qu'on est faible et montrer qu'on ne sait pas gérer les choses chez soi. Donc, c'est un truc qui n'est pas si simple, on n'aime pas que les gens viennent reporter des problèmes, mais on préfère qu'ils reportent des solutions. On leur demande de venir avec des solutions. C'est un truc de finesse de mouvement de balancier où ça demande du temps, ça demande aux administrateurs d'aller de temps en temps renifler à tous les échelons. Klaas disait moi si je pouvais je passerais des demi-journées dans l'entreprise, mais dès qu'un administrateur passe, on dit houla qu'est-ce qu'il se passe ? Il faut le faire à des moments fins. Chez X, la CEO était présidente du CA. Alors les gens qu'elle nommait au CA étaient des copains et donc ce truc remontait en interne et à la presse et donc qu'elle décidait pour elle-même, elle prenait des décisions pour assurer qu'il y ait des bons dividendes et que le niveau des actions soient soutenues, normalement oui et pour se payer elle-même le bonus et payer le bonus des autres. Après la personne qui veut avoir son intégrité, elle le fait dans l'intérêt de l'entreprise. Un moment donné, elle a fait investir 6.000.000€ dans la boîte, certains n'étaient pas d'accord, ils sont partis, cette boîte n'a pas vraiment réussi à l'intégrer. 1 + 1 n'a pas fait 3. Un hacker est venu et a dit, cette entreprise n'est pas performante, dans le problème il y avait que les deux sociétés ne se sont pas intégrées, qu'il y avait un conflit d'intérêts chez Ursula. Le mec a mis une pression d'enfer et en trois mois, ils ont décidé de reséparer, trois millions sur la table pour décider de restructurer. La décision de sortir un administrateur : décider de changer un administrateur, ça doit être pris en AG. Il faut que ça soit motivé. Dans le code, c'est révoqué ad nutum, sans procédure et explication. On ne t'explique pas vraiment pourquoi. Je l'ai vécu, tu peux être confronté à des situations où des décisions qui sont prises, mais tu ne gères pas la décision, ça peut aussi être pour toi même, un moment donné, le CA de X s'est retrouvé avec une force qui disait on va sortir 10 milliards pour sortir cette boîte. Ça n'a l'air de rien comme, tu es au CA.

T : Que mettez-vous en place au niveau Post mortem ?

S : C'est quelque chose qu'on ne met pas toujours le soin nécessaire, donc déjà, post mortem, il y a deux choses, est-ce qu'on a compris pourquoi c'est arrivé et est-ce qu'on a compris ce qu'on aurait pu faire de mieux. Qu'est-ce qu'on n'a pas bien fait ?

Est-ce que dans les décisions qu'on a prises, on résout le problème, est-ce que ça marche, est-ce que la crise s'est bien évaporée, est-ce qu'on a fini, est-ce qu'on a récupéré ce qui n'allait pas. 3 : est-ce qu'on fait les bonnes choses maintenant pour que ça n'arrive plus.

C'est un processus en lui-même. Comme je t'ai avec Sarbens Oxley, dans les gestions journalières, on essaie de mettre des choses répétitives pour qu'on sache faire en sorte que ça n'arrive pas, soit qu'on réagit bien si ça arrive, mais je pense que c'est quelque chose où on a tendance à négliger, car on est attiré dans la gestion journalière toujours et dans les habitudes. Il y a bien des outils, souvent pour que ça se mette en place, tu mets en place un genre de road map ou un dashboard avec des identifiants, des KPI, que tu définis pour analyser régulièrement tous les deux mois, tous les trimestres pour voir que la situation s'améliore, est sous contrôle. Ceci est mis en place dans le CA, on vote pour voir si on s'améliore. On veut mesurer tous les trimestres. Quels sont les sub KPI qui fait qu'on avance bien ou pas, pour moi c'est inhérent au fonctionnement du CA, c'est la revue de rapport qui permettent de voir

si on évolue dans le temps positivement. Je pense que c'est le point clef, post mortem, ce sont les KPI, quels sont les indicateurs clefs qui permettent de mesurer que ça s'améliore.

T : Il faut donc reprendre les points clefs qui n'ont pas fonctionné, et garder ceux qui ont fonctionné ou alors les améliorer et vraiment garder les meilleurs points de l'entreprise pour pouvoir s'améliorer après ?

S : Exacte, je pense que c'est le rôle clef du CA avec son CEO dans l'agenda, il y a sans doute des éléments qui sont standards, qui reviennent, mais il fait circuler vis-à-vis des administrateurs s'il y a des questions. Les administrateurs doivent poser des questions qui une semaine avant redescendent vers le CEO qui doit faire la réponse aux questions, maquiller la réponse aux questions. Donc, c'est aussi le rôle du président, tiens, on a eu une crise, comment est-ce que dans l'agenda, on assure le post-mortem, ça doit être un sujet de l'agenda du CA, qui est repris par le président. Il ne faut pas oublier qu'il y a une instance qui juge de la qualité du CA, c'est l'AG, il se prononce en faveur de la décision, de la décharge, du comité de rémunération, l'AG peut aussi être un organe de jugement et contrôle. C'est le CEO et président qui doivent quand même mener la danse. Mais normalement le CA n'est pas sans contrôle, il a son propre contrôle de lui même. Il y a aussi les réviseurs. Pour moi le post-mortem, c'est lié à la qualité du président. Quand on a dissous notre start-up, oui j'ai fait un post-mortem, mais ce n'est pas un objet qui a fait appel à des réunions en regardant ce qu'on aurait pu mieux faire. On était aussi dans la crise où Fortis a dû se retirer. Tout le monde allait dans un sens.

T : Auriez-vous un exemple type de crise ?

S' : Les attentats du 22 mars, il y a le CEO qui a appelé, quel est le niveau d'état de crise. Aucun collaborateur n'a été frappé par l'attentat, on a pris un certain renforcement interne. Éviter de ne plus venir au bureau, certaines mesures de sécurité. C'était une réaction à des crises internes.

T : Crise financière ?

S : Il y a eu des impacts qui ont nécessité des choses. Le truc qui se fait souvent c'est lister les gens qui pourraient être licenciés en cas de plan social, c'est quelque chose que les HR ont dans leur tiroir, tu as les anciennetés, les dépannages, les non-performances et par rapport à ça, tu as un budget qui se provisionne. C'est regardé, quel est mon flottant par rapport à ça où on sait que s'il faut actionner, qui est souvent demandé par le quartier général, que faisons-nous, combien de temps ça va nous prendre, c'est une sorte d'anticipation.

Mais je dirais chez X, l'exemple que j'ai connu moi, c'était au moment de la fin des brevets puis au clash de 2001 où ils ont été presque en faillite. C'était une société très bien armée pour la gestion de crise, pour déployer des solutions et remonter. Je pense que la gestion de crise en 2001. Les crédits étaient coupés, il y avait 7 milliards de crédits que les banques ne voulaient plus renouveler. Et là il y a eu une nouvelle CEO. Les deux grands thèmes de décision qu'elle a pris, c'est un désinvestissement. C'était un changement juste avant la crise. Point deux, elle est allée présenter son plan au président de la Citycorp qui était au board de X. Elle est allée le voir et expliquer ce qu'elle comptait faire, en quoi elle comptait dans l'entreprise et le président n'a rien dit. Ils ont débloqué les 7 milliards donc X a redémarré. Il y a eu une action qui était la persuasion. Le point était surtout sur le CEO même si le board était sur la partie stratégique.

T : Est ce qu'il arrive que les administrateurs prennent la place du management ?

S : Ca arrive qu'un administrateur indépendant prenne le rôle d'organe de gestion. L'actionnaire impose un profil pour rentrer et être sûr que ce profil va implémenter la procédure qu'il observe. Ça doit arriver certainement dans des petites entreprises. Ça doit arriver qu'il y ait beaucoup de changements de CEO en tant de crises. Regarder chez ING, c'est le CEO qui a décidé de changer. Chez ING même, ce n'était pas attendu que le CEO donne sa démission et ils ont mis un remplaçant et ça se passe très très bien. J'ai des contacts chez ING qui disaient qu'ils sont super contents, car les gars viennent de l'interne et maîtrisent très bien la situation. Dans des autres cas interviewés, des CEO ne font pas la bonne chose donc ils sont changés. Il y a un refus d'action. Un exemple classique de crise : la non-capacité d'accepter qu'il y ait une crise et de ne pas prendre de décisions et ça, c'est du devoir du CA de remplacer.

Un des trucs que tu vas devoir ressortir, c'est faire des nuances sur le type d'entreprise, taille d'entreprise et si c'est en bourse, il y a un devoir de transparence et contrôle beaucoup plus important en place. Il faut prouver qu'elles sont en place, tel que la procédure Oxley ou autre et donc montrer aux actionnaires qu'il n'y a pas de mauvaises surprises, que tout est en place ce qui est différent lorsque tu n'es pas coté en bourse. Lorsque tu n'es pas coté en bourse, tu es beaucoup plus libre et tu n'es pas forcé par le prix du marché. Puis, tu as des toutes petites entreprises où tu n'es pas forcé d'avoir de CA.

Lorsqu'il y a désalignement entre CEO et stratégie, on s'en débarrasse souvent.

Appendix 9 : Director 8, internal director and president of the board of a SME

T : Le titre de mon mémoire est le rôle du CA dans les crises et je base sur trois questions de recherche :

–Qu'est ce que le CA fait dans la prévention de crises ?

–Lorsque la crise est bien présente, qu'est-ce que le CA fait pour essayer de gérer cette crise et s'en débarrasser tout en laissant le management continuer à gérer l'entreprise ?

–Post-mortem : apprentissage, tout ce qui se passe après la crise, ce que le CA peut mettre en place pour que cette crise se développe dans le futur.

Chaque interview, je la base sur une grosse crise qui s'est passée dans l'entreprise.

Quel est votre rôle dans l'entreprise, ce que fait l'entreprise et pourriez-vous expliquer la crise ?

J : L'entreprise a été créée par mes parents qui sont décédés depuis et c'était il y a environ 40 ans, mon père a commencé à créer son entreprise après avoir fait faillite. Son entreprise était plus orientée vers de l'outillage. Donc il a commencé à vouloir développer plus l'outillage et les produits de marquage. À partir de là, il a développé son amour pour l'outillage et l'automobile donc il a développé une gamme d'outillage d'esthétique et puis dans les années 80, mon frère. Donc nous sommes 4 enfants dans la famille. Donc est arrivé mon plus jeune frère (qui avait fait Solvay), moi je n'étais pas du tout dans ce domaine-là, mais j'avais commencé à prendre en main tout ce qui était gestion. J'avais fait des formations. Mon frère ayant fait Solvay était là pour reprendre le relais de mon père au niveau commercial, moi j'étais là pour reprendre le relais de ma mère qui avait toute la partie administrative et financière. Et ma belle sœur, qui sortait-elle de la Cambre qui avait un côté plus artistique qui était l'épouse de mon deuxième frère (lui qui n'était pas dans la société), est arrivée dans le marquage industriel et était arrivée pour créer des bâtons à huile, elle est arrivée en disant, chouette avec ça, on peut faire quelque chose donc elle est arrivée avec quelque chose de totalement nouveau. Elle a vu qu'on pouvait faire des pochoirs avec ces sticks de peintures à l'huile et de là, elle a vu qu'on pouvait commencer à développer des pochoirs, et petit à petit une gamme de loisirs créatifs. Au début, elle est arrivée pour aider dans le commercial dans le marquage industriel et donc elle a commencé à développer cette gamme de loisirs créatifs. Donc les trois qui ont repris en 91, on a repris la société qui était une SPRL et maintenant une SA. Nous avons pris comme administrateur : ma belle sœur pour développer les gammes de produits et moi pour prendre la partie administrative et financière. Donc, on a repris la société et on s'est développé. Donc de cette société qui était une société reprenant des produits avec une gamme d'outillages, mais comme il y avait des produits avec une gamme de loisirs créatifs qui se développaient, il y avait un problème d'identification de la société. L'espace qui était petit devenait trop petit donc on a acheté un nouveau bâtiment pour s'agrandir donc là la ça commençait à s'étoffer donc la on a scindé, donc on a déménagé une première fois puis une deuxième fois, on a dû racheter encore des nouveaux bâtiments. Et là, c'était dans les années 2000, c'était au niveau de la croissance de la société, en 2003, on a dû restructurer le groupe en deux parties. On a gardé la société de base dans laquelle il y avait tout le bâtiment et le personnel administratif et ouvrier et on a créé deux sociétés commerciales : une vers l'outillage et l'autre vers le loisir créatif. Donc ça, c'est un peu la structuration. De là, on est arrivé à un total de 50 personnes, proche de ça. En 2003, il a fallu vraiment scinder les sociétés suivant les mêmes activités en gardant le même groupe.

Maintenant au niveau administrateurs : ça commence avec une petite structure qui est actionnaire sauf ma belle sœur. Les parts étaient séparées entre les 4 enfants qui sont actionnaires. Au niveau des administrateurs, il y a mon père, ma belle-sœur et moi au départ et on se réunit un peu, on fait autant de la gestion, du CA, c'est un peu mélangé. C'est au départ. Au moment où on commence à grandir, on commence à devoir se restructurer avec un CA qui devient plus stable où on se fait suivre par une société de coaching, car on se rend compte que pour un management on doit travailler notre management et commencer à scinder nos casquettes : casquette d'administrateurs et casquette de gestion et casquette d'actionnaires. Donc moi j'ai commencé à suivre une formation d'administrateur, car moi je me rends compte du besoin du CA, je suis la seule à avoir suivi la formation et donc c'est au moment où on structure qu'on commence à ressentir le besoin d'administrateur externe pour justement voir un regard différent et donner plus de consistance au rôle du CA.

T : Et cela aussi dans un but d'avoir une vue plus objective ?

J : Donc, on a choisi un administrateur qui est plus dans le domaine finances banques et pour des structures plus administratives et qui a une formation de droit et on a choisi un autre plus proche du commercial qui vient d'une société plus importante aussi au niveau de la gestion des stocks. On a une grosse gestion de stocks. On a besoin d'un regard externe de la société.

J : Comment la crise s'est développée : la société de loisirs se développe très vite et arrive la grosse masse au niveau chiffre d'affaires. On avait des structures qui se développaient différemment, une de loisir qui nécessitait beaucoup de personnel, beaucoup de stockage, de représentants et de démonstrations, une structure assez grosse. Puis une structure d'outillages qui lui vise des grands groupes qui n'a pas beaucoup de clients, ce sont des clients à l'international, ils ont des ventes plus ciblées, des montants plus importants, mais qui nécessitent des logistiques moins lourdes. Il y a moins de personnel, mais ça touche des plus gros chiffres, ce sont des fonctionnements assez différents. Mon frère est lui administrateur délégué de toutes les sociétés, il est administrateur délégué de la société mère qui a les ouvriers qui refacturent ses services aux autres sociétés, donc il faut facturer ces bâtiments. Il est administrateur délégué dans la société d'outillage et de loisir créatif. Ma belle sœur continue dans cette société lourde où elle a quand même plein d'équipes de représentants, etc., elle développe ses produits et donc commence à s'établir petit à petit un problème, mon frère étant aussi occupé sur beaucoup d'activités, n'étant pas seulement sur la partie créative, il n'est pas toujours au feu sur la partie créative. Ma belle sœur, c'est son truc, elle donne tout et donc elle vit très mal l'intervention de l'administrateur délégué dans les choix qu'elle veut faire. Et donc la crise principale qu'on a vécu c'est ce problème de concurrence entre prises de pouvoir dans la société de loisir créatif, il n'y avait pas une structure claire, mais il y avait une confusion. En fait, au début, ça a très bien marché, le trio s'équilibrait bien, chacun avait bien sa place et ça marchait, ça se développait, on avait des atouts, la société se développait très vite, ça marchait bien et donc ça se développait bien. Il commence à y avoir des personnes de relations et de pouvoir et donc elle, qui se prenait un peu comme une diva dans cette société là car c'était elle la créatrice, a commencé à mal vivre certaines contraintes du système, pourtant depuis le début, on s'est toujours réuni ensemble et on a structuré avec une société externe avec des gens externes à la société. Dans les structures, ça limite les gens dans leur fonctionnement. Et donc, à un moment donné, elle a commencé à ne plus accepter les interventions de l'administrateur délégué et même du CA. Elle n'aimait pas les limites. Comme cette société de loisir créatif prenait beaucoup de place, elle a réussi, elle s'est identifiée à cette société et donc elle se ressentait comme le personnage clef. Et donc un moment, elle a voulu aussi être administrateur délégué donc on a envisagé un double

administrateur délégué. Je te dis tous les scénarios envisagés et donc il y a un moment où elle est allée jusqu'à remettre sa démission.

Maintenant, comment ça s'est passé au niveau du CA : je voulais dire, il y a un événement qui a fait déborder le vase, c'est que mon frère a eu une interview avec Trend sur la société de loisirs créatifs et donc il a expliqué cela, mais n'a jamais mentionné son nom. Elle ne s'est pas sentie reconnue, et c'est toujours le cas maintenant. Donc tout est passé en CA, car c'est un problème qui se passe au niveau du management, ça n'a pas été traité par un conseil de société, de gestion. Ça a vraiment été discuté en conseil d'administration, dans un premier temps, on a fait appel à une psychologue externe, on a essayé de faire de la médiation qui nous a vu, mon frère moi et elle séparément et, mais ça ne s'est pas très bien passé, car cette psychologue externe la suivait elle en même temps et voulait donc faire aussi du suivi d'équipe, de son équipe aussi du coup ça créait aussi des tensions dans l'équipe interne, on avait des remarques qui se faisaient, donc ça créait vraiment des grosses tensions dans l'équipe de loisir créatif.

T : À ce moment-là, qui était président du CA ?

J : Moi, quand on a scindé, on a vraiment mis en place un CA avec ces administrateurs externes qui a prouvé le problème. Au départ mon frère présidait et était administrateur délégué. Mais, c'était plus simple de séparer, donc moi je suis devenue présidente, mais toujours la famille. Donc les externes étaient aussi là pour contre balancer. Donc moi, au départ, on en a parlé dans le CA, il y a eu des recommandations, on a essayé de la médiation, voir comment on pouvait restructurer, voir comment l'administrateur délégué et la responsable commerciale peuvent arriver à trouver, à se répartir des tâches éventuellement pour que ça soit plus clair, mais là on n'est jamais vraiment arrivé à trouver la solution dans la médiation. La personne, médiateur externe, la voyait elle, mais lui retransmettait ce qui avait été dit dans nos interviews avec nous donc il y a des choses qui étaient mal interprétées dans un sens qui ne faisaient que nourrir le conflit plus que de le résoudre et donc ça c'était dans un premier temps. Dans un deuxième temps, on a fait venir dans le CA un mandaté des administrateurs externes pour essayer de voir séparément chaque personne et voir comment on pouvait trouver une solution pour sortir de la crise. Et là c'était déjà aussi quand elle a remis sa démission. Quand elle a remis sa démission, elle avait en tête qu'on irait la repêcher, mais on ne voyait pas très bien pourquoi la reprendre. Pour les équipes, ça devenait malsain, donc on n'avait pas le choix que d'accepter sa démission. Donc moi, j'ai convoqué le CA spécial rien que pour ça, car ça explosait trop. On a demandé qu'ils n'agissent plus, car nous étions parties trop directes et essayer de comprendre les points de vue et essayer de trouver des solutions qui sont acceptables et acceptées par tout le monde, mais ça n'a jamais marché. Elle est chaque fois restée sur ses positions, il y avait un problème d'image. Au fait, ce qui a joué dans la crise, tant qu'on était en développement, on a réinvesti nos parts, il n'y avait pas de dividendes pendant tout un temps et on s'était engagé, par rapport à notre maman qui était toujours présente, tant que notre mère était là, on avait gardé un budget pour ça. Et là, la société a commencé à se développer plus et on a commencé à distribuer des dividendes. Et là, l'aspect financier a aussi commencé à jouer, car elle estimait que les actionnaires se payaient trop par rapport aux administrateurs, mais son mari faisait partie des actionnaires. Elle voyait ça comme une entité séparée, elle estimait qu'elle ne recevait pas suffisamment en regard de ce qui était versé en dividende. C'était aussi un aspect de confusion chez elle entre la part des actionnaires et la rémunération des administrateurs. Elle trouvait que je m'en mettais plein les poches à ses dépens. Il y a eu une mécompréhension.

T : Qu'avez-vous fait après qu'elle ait démissionné ?

J : La démission a été très mal vécu par elle et elle a dit OK, je m'en vais, mais je vous fais payer les prestations. Quand elle est partie, elle avait dans son équipe quelqu'un qui était directeur commercial qui a repris plus de pouvoir. On n'a pas engagé quelqu'un de complémentaire. Et on a réorganisé l'équipe en interne pour reprendre les différentes choses qui étaient en cours. Et comme on avait déjà toute une équipe qui tournait donc on a continué avec l'équipe, on a réorganisé les rôles et il y a eu le directeur commercial qui a pris petit à petit la direction, un peu comme l'administrateur délégué et à un moment donné, vu que cette société avait de la valeur, on s'est dit, on va vendre cette société, car notre belle sœur qui n'y est plus et on est arrivé à un produit qui marche bien, c'est le moment de le vendre, on revend, c'est la meilleure solution par rapport à la famille. On tourne la page. Et il se fait que le directeur commercial en question était sur la place, avait un ami qui venait de sortir d'une société de famille et s'était disputé et avait de l'argent à investir dans un autre projet et donc ils sont venus nous proposer de reprendre la société. Donc, on est parvenu à avoir un accord. Il y avait encore toutes les autres parties donc ce n'était pas évident. Et le conseil d'administration était toujours le CA d'un groupe. Donc on leur a demandé comme on avait un bâtiment à nos frais, de rester au moins 3 ans qu'ils acceptent de reprendre dans le même bâtiment avec les mêmes employés le temps de se réinstaller. Maintenant, ils ont bougé il y a deux ans et alors par la suite, mon frère qui gérait l'autre société, il a repris la société d'outillage, il a racheté les parts. Et on vient de revendre les bâtiments. Donc la société vient d'être clôturée. Mon frère qui a la société d'outillage loue son emplacement, donc lui il reste là avec une petite structure et a repris toutes ses parts. Donc mon frère vient de reprendre la partie et la famille n'est plus dedans.

Moi, j'ai mené à bien toute cette étape, en tant que présidente, la revente de la société qui s'est faite de la meilleure manière et à revenir dans le bien de la famille et au niveau patrimoine.

Il y avait aussi un externe qui était très proche de la famille qui nous a aussi aidé dans toute la restructuration. Elle n'avait aucun lien, elle nous a donné un bon regard, c'était un plus et un soutien sérieux et je pense que le CA a vraiment joué un rôle important dans la résolution. Je pensais que c'était important de séparer, mais par exemple on perdait du temps en réunion malgré que ce soit quelqu'un d'entreprenant. Tout le CA a suivi, on a un rôle de méchant, on l'a fait sortir de la société.

Appendix 10 : Director 9, independent director of a SME

T : Peux-tu me remettre en situation ?

D : X aimait la même chose que sa belle sœur, et ne voulait absolument pas être que dans les chiffres. On a vraiment essayé de régler la crise en essayant de délimiter les rôles en disant, l'un s'occupe de ça, l'autre s'occupe de ça, on a créé une liste, ça n'a jamais marché. On a passé des conseils et chaque fois, eux qui sont très caractériels, un voulait ce que l'autre avait et ils aimaient la même chose. Elle disait toujours X a fait Solvay donc il est financier, mais X n'est pas du tout un financier, c'est un créatif et donc ce qu'il aimait lui c'est de créer la même chose. Lui, se considérait sur le côté marketing, production de produits et c'est là qu'ils étaient sur le même tas de fumier, mais d'une façon différente, elle était une créatrice pure, mais pas du tout organisée, elle aurait dû être créatrice exécutante et lui créatif dans le sens marketing, innover au niveau des produits, mais c'était trop proche l'un de l'autre. Et elle ne voulait pas qu'il s'occupe de ses produits, elle voulait le cantonner uniquement dans les tâches de chiffres, mais ce n'est pas du tout ça qu'il voulait. En fait, elle n'avait pas les capacités pour diriger V. Donc il y a deux parties, et il reste W maintenant dans laquelle je travaille toujours et qui va très bien. Ils sortent des nouveaux instruments chaque année : ce sont des instruments pour les voitures. À partir d'instruments pour les garagistes : un marqueur, c'est de là qu'ils ont créé l'autre partie. Y était la présidente qui s'occupait de tout ce qui est administratif et financier avec les banques. X s'occupait de la gestion de l'entreprise, mais au quotidien. Et alors, l'épouse d'Alain a commencé à s'intéresser quand on a commencé les marqueurs, mais c'est vrai qu'elle était arrivée à ses limites à son niveau organisation, c'était tout sauf un manager.

On a passé trois ans de CA où on a perdu son temps avec des disputes et heureusement le CA était là et heureusement il y avait des administrateurs externes qui disaient, il y en a un qui doit partir. Maintenant, on arrête d'essayer, il y en a un qui doit partir. Et là on a dit, chacun propose quelque chose pour racheter le tout et j'ai eu des conversations avec les administrateurs pour expliquer et donc ils ont été prêts de faire chacun une offre pour reprendre le tout et qu'elle reprenne V avec quelqu'un, et puis, ça été la grande surprise, elle a fait une offre et avant qu'on ait le temps de débattre de cette offre, elle a offert sa démission. Et elle a cru qu'on allait venir la rechercher. Ceci, on peut peut-être le lire ensemble, elle avait envoyé sa lettre de démission.

T: Je vais t'expliquer rapidement comment se structure mon mémoire : Prévention, pendant et post mortem. Comme j'ai eu le point de vue d'une administratrice interne, ici ce serait bien d'avoir ton point de vue au niveau externe.

D : Je vais te lire le texte qu'elle a écrit. Il est vrai que c'est elle qui a lancé l'idée, mais elle est vite arrivée à ses limites et c'est normal que ce soit X qui fasse la gestion et elle soit en dessous. Attention : elle est arrivée en dessous. On lui avait proposé de racheter sa partie, mais ça a coïncider, de plus, elle n'avait pas un rond donc elle avait besoin de partenaires et je pense qu'elle a eu peur. Elle a fait un semblant de proposition, mais qui n'était pas complet puis deux jours après elle a donné sa démission donc elle s'est vite rendu compte qu'elle n'avait pas les moyens financiers ni les compétences. Elle disait toujours non X doit être là comme garde fou financier, je ne connais rien en finance, mais elle ne voulait pas qu'il s'occupe du créatif, mais c'est ce qui l'amusait.

En 1991, entrée de X, il reprend la place de ses parents et il y a la création du CA. Elle nous en a toujours voulu. Pourquoi est ce que je suis là ? Quand j'ai quitté la banque, j'ai suivi une formation d'un an chez Solvay sur le CA et c'est là que j'ai rencontré Y et c'est comme ça

qu'elle m'a demandé. Z venait toujours amener ses produits dans le CA, mais on ne parle pas de produits dans un CA, on parle de stratégie. D'ailleurs, elle me tournait toujours le dos.

T : D'ailleurs, c'est sûrement un gros problème dans cette entreprise, c'est qu'il n'y avait pas une distinction entre le CA et la gestion. Ils étaient de la famille et en même temps CA ?

D : Tout à fait. Et elle ne faisait rien, elle n'aurait pas dû y être. De plus, le bras droit de X pour la partie tool y était aussi et n'aurait pas dû y être. Sauf invité, de temps en temps pour faire un exposé, il doit y avoir de temps en temps une réunion du CA, elle y avait bien sa place aussi et les trois externes auraient suffi et alors on invite évidemment pendant une partie du conseil le directeur pour qu'il nous donne un compte rendu de l'activité, mais il ne doit pas être membre. C'est tout à fait un problème. Ce n'est pas facile de faire bouger quelque chose quand ils sont ancrés dans leurs habitudes depuis 20 ans, il y avait juste Y qui était vraiment pour faire fonctionner le conseil comme on l'avait appris, X n'en fait qu'à sa tête, mais il faisait ça bien. Z disait qu'ils avaient toujours des échanges informels et l'impression de travailler avec un associé puis une organisation pyramidale s'est mise en place avec des réunions plus formelles à tous les niveaux. C'est vrai, avec le CA, on a restructuré et mis une hiérarchie et elle voulait continuer à raconter les problèmes au coin d'un couloir. Elle pense que cette hiérarchie pyramidale entre X et elle est un non-sens contenu de l'historique de Z. Effectivement, on a organisé une structure, on a mis un organigramme dans lequel X était au-dessus d'elle et elle avait sa place d'exécutante pour l'innovation de produits. Un directeur commercial est arrivé dans son département et elle a pu déléguer une partie de son travail à celui-ci. Elle disait que les réunions étaient tout à fait organisées et fréquentes dans son département, ce qui est faux, il n'y en avait pas. Elle n'écoutait pas, elle ne comprenait pas. Mais X était à beaucoup de place dans l'organigramme, il était un homme de pouvoir. Les décisions du CA, ils ne les appliquaient pas toujours, mais il le faisait bien. V n'allait pas très bien au niveau financier donc j'ai dû prendre contact avec des banques pour faire des crédits qui tenaient la route et qu'ils en utilisaient moins. V n'allait pas bien quand je suis arrivé.

Lui (X) était capable de gérer les deux parties, elle (Z) ne l'était pas donc devait être la seule administratrice déléguée. Elle pensait qu'elle était associée, alors qu'elle ne l'était pas. Donc elle ne comprenait pas qu'elle n'était pas associée, mais bien administratrice et employée.

Le CA a bien apporté sa pierre à l'édifice à ce moment-là, c'est de remettre les rôles bien en place. De plus, elle faisait très mal le commercial, elle avait peur des clients dont en fait elle était très limitée dans ses capacités et elle ne s'en rendait pas compte. Elle était juste artiste non restructurée. Son Fabrice l'avait vite rattrapée. Donc il fallait restructurer et qu'elle reste en dessous.

On avait décidé avec le CA que X allait faire les réunions avec ordre du jour et compte rendu hebdomadaire, ce qui n'existait pas avant. Elle avait vraiment un manque de compréhension de son rôle, mais l'entreprise a fauté, ils sont restés beaucoup trop longtemps dans cette structure où chacun prenait ses idées. Ce genre de personnes, il faut le détecter très vite dans les entreprises, car ça peut mettre en faillite très vite et heureusement qu'il y a eu le CA pour voir de l'extérieur voir ce qu'il se passait et c'est pour ça que Y m'est très reconnaissante, car de l'extérieur, nous on devait pas vivre avec elle, donc on osait dire notre manière de penser, c'était très difficile pour eux, car en plus aux réunions de famille tu ne parles plus et en plus quand tu es dedans, tu ne vois pas nécessairement le problème et donc pour revenir à Z, elle ne comprenait pas les rôles. Pour elle, elle ne faisait rien, alors qu'elle gérait de toute la gestion du personnel, les contacts avec la banque.

Chez W, X a un bras droit qui est l'équivalent de Z et ça marche très bien et donc nous on a essayé de reproduire ça. Et on avait l'exemple, le bras droit de X s'occupe uniquement du commercial et avec X des produits. Elle ne voulait pas que X s'en occupe.

On a essayé de faire des réunions, conseils complets, parties de conseils avec elle, etc., on a essayé mais ça ne marchait pas. Elle ne comprenait même pas ce qu'on écrivait. Elle n'écoutait que ce qui l'arrangeait.

On a pris une consultance et on a passé une fois le CA. Donc le CA a décidé de prendre un conseiller externe, quelqu'un qui était assez spécialisé dans les conflits pour essayer de résoudre ce conflit. Et c'est elle qui est arrivée à la conclusion qu'il n'y avait pas de cohabitation possible et donc qu'un des deux devait quitter.

Ils venaient chaque fois avec une proposition d'organigramme et c'était le CA qui décidait, mais elle restait avec sa propre proposition, elle n'enregistrait pas celle du CA. Elle ne supportait pas qu'elle vienne avec une idée et que le CA dise autre chose. On essayait toujours de trouver une cohabitation. Et donc un moment, on s'est dit que c'était plus possible donc lui a proposé de racheter V seule et c'est là qu'elle a donné sa démission en croyant qu'on ne l'accepterait pas, car elle se croyait indispensable. Elle l'a très mal pris.

T : Le plus gros problème, c'est qu'elle a été mise dans le CA, et donc pensait avoir un rôle haut dans la chaîne ?

D : Ceci dit, si elle n'était pas dans le CA, je ne me serais pas rendu compte aussi bien du problème, ça été pénible, mais au moins je le vivais au CA, elle était infernale et je me rendais compte que X ne pouvait et personne ne pouvait cohabiter avec elle.

T : Qu'est ce que le CA a fait pour éviter ce problème ?

D : Ben avant le problème il n'y avait pas de conseil, enfin un conseil informel. Si on a créé un CA avec deux externes suite à la formation que Y a eu avec moi, c'est justement parce que Y voyait le problème arriver. Donc le CA n'avait pas mis les gardes fous, au contraire, les deux commerciaux étaient dans le conseil et n'auraient pas dû y être. Donc, anticiper, on n'a pas fait. Et, c'est souvent le cas des PME. Il n'y avait pas assez de séparation du pouvoir entre les associés, les membres du CA et l'opérationnel. Ce sont trois niveaux de pouvoir qui doivent être différents, mais avec des liens entre. Entre les associés et le conseil, ça allait encore parce que le conseil préparait l'AG des associés et ça se passait bien. Mais c'est quand même difficile quand les trois personnes sont dans les trois. Et je crois qu'un vrai conseil a un rôle à jouer pour structurer les PME pour éviter les multiroles. X dans l'organigramme se mettait partout. Comme administrateur externe, ce n'était pas évident, moi j'ai dit, à un moment donné qu'on devrait la sortir du CA, mais ça même les autres n'ont pas osés -> il faut plus d'indépendants.

T : Elle m'a dit, en mettant en place le CA structuré, il y a un des autres administrateurs indépendants qui lui a dit auparavant, attention il manque de structure dans ton entreprise et il va y avoir un souci de rôle, il va y avoir un mix de rôles entre eux et ça va poser des problèmes. Avant que ça se passe, l'autre administrateur avait déjà prévenu que ça se passerait comme ça.

D : Et c'était trop tard, il aurait fallu la mettre hors du conseil. Et moi quand je suis arrivé, je me suis rendu compte que ça n'allait pas, mais c'était trop tard, je ne pouvais pas la sortir, ça n'aurait qu'augmenté la crise. C'était au moment où on a constitué le conseil, elle aurait dû ne pas mettre Z dedans, mais en ne mettant pas l'autre non plus. X a bien évolué et prend

maintenant des décisions extérieures. Mais c'est vrai que tant qu'à anticiper, elle aurait dû mettre un conseil où les deux opérationnels n'étaient pas. On n'aurait peut-être pas perçu aussi bien le problème par contre, car elle n'aurait pas été dans le CA et je ne me serais pas rendu compte aussi bien. Je n'aurais pas été aussi agressive et décisive si elle n'avait pas été au conseil. Ce qui était dur, c'est d'être externe avec des gens de la famille. J'aime beaucoup mieux maintenant, car on parle de stratégie, de positionnement et on avance.

T : Pourquoi t'ont-ils prise, pourquoi est-ce qu'ils pensaient que tu amènerais quelque chose ?

D : Car j'ai suivi la formation, je voulais de par cette formation faire un vrai CA et pas un formel sur papier. Je voulais m'occuper des clients en étant administrateur. C'est la banque qui m'a payé ma formation puis j'ai été dans quelques entreprises et j'ai commencé mon entreprise. Donc maintenant je n'ai plus que W. Moi mon rôle, c'était de structurer ce conseil en appliquant ce que j'avais appris avec Y et d'expliquer à l'entreprise à quoi sert un CA et deux des restructurer au niveau financier et gérer les crédits avec les banques. Les deux premières années, je me suis occupé beaucoup de tout ce qui est financier et toujours aujourd'hui, dès qu'il y a une question un peu plus financière, c'est moi. J'étais pendant longtemps secrétaire de CA dont je devais faire les PV, faire des PV de disputes, ça me prenait trois jours. Ça doit être un membre du conseil. Donc moi j'aimais faire un très long PV pour bien expliquer et puis on faisait un résumé de PV qui restait dans les documents officiels de l'entreprise. Je pense que ça a fait avancer, le fait de relire tout, ça a bien fait comprendre les problèmes.

T : Qu'est ce que tu penses que tu as vraiment apporté dans l'entreprise ?

D : Je pense qu'il n'aurait pas mis Z dehors. Car l'autre administrateur était très proche de la famille, il ne prenait pas bien ses distances par rapport à ça. Il m'a beaucoup aidé parce qu'il comprenait ce que je pensais et il m'a aidé à l'exprimer pour que je ne sois pas toute seule. Mais en somme, je pense que j'étais la seule externe en fait. On a eu pendant un an un autre. Il y a eu le bureau de conseil qui est un ami de la famille qui est restée un an et moi qui ai pris les choses fort à cœur. C'était très pénible et j'ai eu beaucoup de discussions seules avec X et Y. Au conseil moi je n'osais pas. Mais donc je les ai aidés à prendre conscience qu'il n'y avait pas de solution avec eux d'eux.

T : Tu les as aidés à avoir une vue externe ? Je ne savais pas que l'autre indépendant était si proche.

D : Mais c'est quand même lui qui a dit à Y, tu vas voir tu vas avoir des problèmes avec Z. C'est quelqu'un de très clairvoyant. Mes amis avec Z aussi donc en fait j'étais très seule dans ma position. Je n'ai pu m'exprimer qu'en dehors des conseils, car je n'osais pas. Je pense que ça leur a permis d'ouvrir les yeux sur le fait qu'il n'y avait pas de solution si les deux restaient et donc moi je les ai convaincus séparément et du coup avec ça en tête, on a essayé d'évoluer en essayant quand même de montrer vis-à-vis de Z, qu'on essayait de trouver des solutions internes, mais je me suis très vite rendue compte que ce n'était pas possible. Le fait qu'on s'entendait très bien avec Y, ça s'est bien passé, car je lui ai ouvert les yeux. Elle pensait pouvoir gérer le conflit comme ça, sans sortir quelqu'un, mais après, elle a été d'un courage, c'est elle qui a dit, en jouant son rôle de présidente, voilà le conseil décide ça, décide ça donc c'est elle qui en a pris plein la vue. Elle a très bien joué son rôle de présidente. À partir du moment où elle était convaincue, elle a pris les décisions et organisé les choses pour que ça se passe.

T : Vu que c'est elle qui était en conflit avec Z, vu qu'elle t'a embauché, Z a directement eu une dent contre toi ?

D : Pourtant, j'ai essayé d'avoir des réunions avec elle, en lui demandant de faire des propositions, mais elle a envoyé des torchons de papier avec une demi-page avec ni prix ni rien. Et en réfléchissant un peu après, elle s'est rendu compte qu'elle n'était pas capable tout simplement. C'est vraiment l'éclairage externe, il faut un vrai éclairage externe qui n'a aucune relation avec la famille.

T : Qu'aurais-tu changé si tu revenais en arrière ? Qu'aurais-tu fait autrement ?

D : J'aurais changé la composition du conseil, parce qu'on a perdu notre temps, car elle était là, on ne savait pas avancer. Si j'avais eu plus d'expérience, j'aurais exigé une autre composition du conseil. Je n'osais pas, mais j'aurais dû. J'ai agi comme ça, je n'ai jamais osé dire tout ça au conseil en même temps, car elle était là. Ça ne servait à rien que je déploie mes armes devant elle, mais je l'ai fait par derrière, j'ai convaincu X et Y en dehors des conseils. J'ai été manger avec X. C'était vraiment du travail en dehors du conseil pour les convaincre que ça n'irait pas et ça aurait été très efficace de l'avoir en dehors. On aurait fait ça, ça et ça, on aurait eu les feed-back, ça a marché ça n'a pas marché, deuxième essai hop, même chose et ça aurait duré un an au lieu de trois.

T : Mettre un autre management venant de l'extérieur aurait pu aider ?

D : X n'aurait pas supporté, et il n'y avait pas de raisons vu qu'il était bon.

T : Et avoir un manager et l'administrateur délégué ? Lui manager et un administrateur délégué.

D : Mais le CEO, c'est l'administrateur délégué : c'est l'administrateur qui est délégué à la gestion journalière, mais ce n'est pas le CEO. Mais maintenant, c'est bien structuré et ça marche bien. On aurait pu croire qu'il est aussi de trop, avec lui et son bras droit, ça aurait pu mal se passer et ici, ça se passe bien. Je pense qu'il aurait fallu que les deux directeurs opérationnels ne soient pas au conseil et qu'ils se tiennent à un rôle purement opérationnel comme l'adjoint chez W. D'ailleurs quand elle est partie, ça a vite été vendu. J'aurais dû être plus ferme dans la structure du CA, je n'avais pas assez d'expérience, ce sont des gens qui sont des membres de la famille donc c'est délicat. Je l'ai dit plusieurs fois qu'elle n'aurait pas dû être dans le conseil. Qu'est ce qu'on aurait pu faire d'autre ? Après coup, ça s'est bien passé, si elle n'avait pas été là, on n'aurait pas pu vendre W, on l'a très bien vendu. De nouveau, son départ a décalé tout, ils avancent quand même en âge donc ils étaient contents de vendre et toucher et maintenant il a toujours sa petite boîte qui fonctionne très bien. Grâce au fait qu'on l'a sortie, ça a sauvé la boîte. Donc, effectivement, quand c'est trop famille, ça ne va pas. Cette confusion : associés, CA et opérationnel, ce n'est pas évident. Aussi, la proportion au CA n'était pas bonne, il aurait fallu avoir trois externes et deux internes et pas l'inverse. Ce n'est pas évident de faire le contre poids surtout que toi tu ne sais rien, tu n'es pas dans l'entreprise. Tu ne sais que ce qu'on veut bien te dire. La composition qui était mauvaise, on a réussi quand même, mais c'est parce que je faisais du lobbying, mais ça se passait en dehors du conseil. Il aurait fallu une autre composition et une autre proportion, plus d'externes que d'internes. D'ailleurs ça commençait à mieux se passer quand il y avait un troisième et avec l'autre on a un peu

travaillé ensemble et on était tout à fait du même avis et on se parlait. Tu te sentais moins seul face à la famille. Heureusement que Y était fort à l'écoute et qu'elle était venue te chercher.

T : Peux-tu me donner un terme qui représente la solution ? Qu'est-ce qui est important afin d'en sortir.

D : L'exit de Z. Il faut premièrement comprendre l'origine de la crise, pourquoi il y a la crise, bien cerner le problème et puis d'appliquer la solution, éliminer le problème. S'il y a des problèmes financiers, un bâtiment qui n'est pas bon, il faut l'éliminer.

T : On parle aussi beaucoup d'alignement, un alignement de tout le monde vers la même vision stratégique, qu'en penses-tu pour pouvoir bouger d'un sens à un autre, retravailler la culture, l'entreprise en entier ?

D : Ici, il fallait vider le problème, l'évacuer et maintenant on a un alignement parfait.

T : Qu'est-ce qui est pour toi important en général en temps de crises et qu'est ce que le CA peut apporter ?

D : -Demander au management de faire un rapport avec tous les problèmes qu'il peut y avoir dans l'entreprise : liste de défis et de risques

-Accès aux ressources : politique du personnel

-culture

-grande question : stratégie produite, marché → un regard externe qui connaît

-Continuité du CA : Avoir un retour, toujours voir les résultats sur la décision stratégique ou autre, demander des suivis !!!! Le CA a une mission de cohérence et de faire respecter

-Vue d'hélicoptère !!

Quelle est donc l'importance du directeur indépendant ?

Indépendant est plus important : empêcheur de tourner en rond !

Appendix 11 : Director 10, CEO of a luminary company

Le sujet de mon mémoire est le suivant : le rôle du conseil d'administration dans les moments de crise. Pour cela, j'aimerais interviewer des administrateurs venant de différents horizons en axant chaque entretien sur une crise importante qui a frappé leur entreprise. Tout l'interview sera axé sur la crise avec comme fil conducteur d'expliquer le rôle du CA du début de la crise jusqu'à la fin de la crise et l'après-crise. Mon travail se divise en trois étapes distinctes : la prévention de la crise, pendant la crise (solutions, etc.) Et les post-mortem mécanismes (l'apprentissage).

- 1) Pouvez-vous commencer par m'expliquer ce que vous faites, votre job, votre rôle en tant qu'administrateur ?

Je suis CEO de X, l'entreprise est composée de 5 régions, avec chaque fois un manager de région ; X est un groupe de 48 entreprises mondiales avec plus de 2600 hommes et femmes, passionnés par les lumières et l'innovation, expert en design et développement de solutions de lumières externes. L'office de base est basé en Belgique.

- 2) Pouvez-vous me développer une crise importante que vous avez rencontrée ? interne, externe, conséquences

Nous avons rencontré une fraude par l'un des managers de région. Celui-ci avait facturé les choses en retard afin de pouvoir faire grossir le revenu de l'entreprise dans le but d'augmenter son bonus.

- 3) Qu'est-ce que le conseil d'administration a fait pour empêcher, détecter la crise ?

- a. Est-ce que le CA met en place une team de risk management, si oui est-ce important et quel est le rôle ?

Nous avons une team de risk management en place qui met un risk matrice en place qui est updated de manière continue, car il y a un changement rapide. On met aussi des méthodes pour gérer tous ces risques. C'est géré par le comité exécutif dans chaque partie de la boîte et nous avons un œil dessus.

- b. Pensez-vous que l'information venant de l'entreprise est importante ? Est-ce que vous mettez en place un système de reporting

L'information est très importante, premièrement nous avons une hiérarchie soutenue qui permet d'avoir une information qui remonte chaque fois. L'information remontée doit être pertinente. Il y a un CEO, un executive committee auquel le CEO délègue des tâches. Il y a aussi un CFO qui est bras droit du CEO. Ensuite, tu y trouves des managers de régions.

- c. Est-ce que la culture du CA pousse à avoir une bonne culture et est-ce que c'est important en temps de crises ?

Il y a un code d'éthique, un code de conduite, une déclaration officielle des valeurs, pratiques commerciales d'une entreprise. Il essaie de pousser l'honnêteté et l'intégrité. Le code présente les normes de comportements que tous les employés sont tenus de respecter dans leurs activités quotidiennes et leurs relations avec autrui. Ils proposent aussi des lignes directrices qui les aideront à prendre des décisions, en accord avec les valeurs et la réputation de l'entreprise.

Il y a un autre système qui a été mis en place qui est le système de whistleblowing qui permet à tous les membres de remonter de l'information. C'est un système de délation pour moi. Je n'aime pas, car c'est des pratiques qui étaient fort utilisées dans les années 40. Mais cela n'est pas l'information la plus fiable, l'information la plus fiable est celle venant de l'audit interne.

On a un système de reporting très important aussi.

De plus, tous les deux ans, nous avons une réunion de gouvernance afin de mettre à jour les documents, expliquer aux managers les nouvelles techniques de reporting mis en place. Ils mettent aussi en place la règle de la double signature afin d'avoir chaque fois un double chèque. Donc lorsque quelqu'un veut frauder, il doit toujours le faire avec quelqu'un d'autre. On met aussi en place un audit interne, c'est plutôt curatif que préventif, un audit interne tombe sur les erreurs.

Dans tout ça, le rôle du CA est de bien s'assurer que tout est mis en place, regarder si tout est correct, voir si ça fonctionne bien, mettre à jour les choses si ça ne l'est pas.

- 4) Qu'est ce que le CA fait lorsque la crise est bien présente ? Changer le management ? L'aider ? Le remplacer ? Retravailler l'entreprise ?

Vu que la fraude était causée par un manager, celui-ci a été changé, ils ont d'abord mis un intérim en place, et puis ils ont mis en place un nouveau manager. Comme il y a la règle de la double signature, l'autre personne a aussi été virée par après. Il arrive bien entendu de retravailler la crise, remettre des choses en place, changer les managers, etc.

Bien entendu, il arrive que les crises soient petites et donc ne touchent que l'opérationnel, dans ce cas, le conseil d'administration n'a pas de rôle spécifique. Cependant, lorsque la crise prend de l'importance, le CA doit faire quelque chose, tel que changer le manager. Il intervient en crise aussi.

Il faut communiquer, expliquer ce qu'il s'est passé. Il faut faire attention à ce qu'on dit, il est clair qu'il faut expliquer. Tout ce qu'on dit doit être sur des faits et prouvés. Il ne faut jamais faire de jugements de valeur.

L'entreprise met aussi en place des simulations afin de voir comme la crise va se développer, et vers où.

Une fraude est toujours découverte, maintenant, ce qui est dur de savoir, c'est à quel point la crise est forte et la vitesse à laquelle on la découvre.

- 5) Lorsque la crise est sortie est ce que vous mettez en place des mécanismes pour apprendre de la crise ?

Après la crise, on a fait une analyse post mortem, ici tout a bien marché, les mécanismes de contrôles ont bien fonctionné, on n'a rien dû ne changer. Cependant, on fait toujours une analyse, on réunit les parties prenantes, celles directement liées au problème. On regarde les changements que la crise a générés. Une chose très importante, lors de post-mortem, il ne faut pas pointer les gens. Même si, une personne est changée, il ne faut pas la juger, par faire de jugements. Cette personne, même si elle a été en tord, elle doit retrouver du boulot.

L'avantage des crises, c'est que ça permet de voir les lacunes, on se rend compte d'erreurs, et cela doit être changé.

- 6) Qu'avez-vous, en tant qu'administrateur apporté à l'entreprise ??

Il a clairement joué son rôle, il a trouvé l'erreur.